

**UFRRJ**  
**INSTITUTO DE CIÊNCIAS HUMANAS E SOCIAIS**  
**PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM**  
**ADMINISTRAÇÃO**

**DISSERTAÇÃO**

**Fatores Constituintes dos Recursos Intangíveis Impactantes no  
Desempenho Organizacional: O Caso Michelin**

**Márlen Guerra Dias**

**2012**



**UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DO RIO DE JANEIRO**  
**INSTITUTO DE CIÊNCIAS HUMANAS E SOCIAIS**  
**PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**  
**MESTRADO PROFISSIONAL EM GESTÃO E ESTRATÉGIA**

**FATORES CONSTITUINTES DOS RECURSOS INTANGÍVEIS**  
**IMPACTANTES NO DESEMPENHO ORGANIZACIONAL:**  
**O CASO MICHELIN**

**MÁRLEN GUERRA DIAS**

*Sob a orientação da Professora:*

**Beatriz Quiroz Villardi**

Dissertação submetida como requisito parcial para obtenção do grau de **Mestre em Administração**, do Mestrado profissional em Gestão e Estratégia, no Programa de Pós-Graduação em Gestão e Estratégia

Seropédica, RJ

Março 2012

**UNIVERSIDADE RURAL DO RIO DE JANEIRO**  
**INSTITUTO DE CIÊNCIAS HUMANAS**  
**PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**

**MÁRLEN GUERRA DIAS**

Dissertação submetida como requisito parcial para obtenção do grau de **Mestre em Administração**, no Programa de Pós-Graduação em Administração, área de Concentração em Gestão e Estratégia.

DISSERTAÇÃO APROVADA EM \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_

---

Beatriz Quiroz Villardi – Dr.<sup>a</sup>

Orientadora – UFRRJ

---

Saulo Barbará – Dr.

Examinador – UFRRJ

---

Jorge Augusto de Sá Brito e Freitas – Dr.

Examinador Externo- MADE / UNESA

## AGRADECIMENTOS

Ao meu noivo Rodrigo, meu grande amigo e cúmplice, sempre presente, que soube vivenciar comigo todas as dificuldades, com muita paciência e companheirismo, estimulando e apoiando em toda a trajetória.

Às minhas irmãs, Alice e Liz, que nem a distância conseguiu nos separar, por toda dedicação e compreensão dos momentos em que não pude estar presente.

À minha mãe Cristina e meu padrasto Joilso, pelo imenso amor, educação e apoio incondicional em todas as etapas da minha vida.

Agradeço a minha querida avó Zila, sempre atenciosa e prestativa, por demonstrar seu amor, pequenos gestos, grandes significados.

À minha orientadora, prof<sup>a</sup>. Beatriz, pela oportunidade de desenvolver este trabalho com toda sua dedicação e conhecimento.

Aos colegas de classe pelo aprendizado, pela troca de experiências e bons diálogos e aos professores do curso por contribuir à minha formação acadêmica, que me ajudaram a alcançar este momento.

Aos meus amigos de trabalho da Michelin, pelo incentivo, apoio e suporte, com os quais tenho o prazer de conviver diariamente.

Ao Sr. Paulo José, diretor do Site industrial da Michelin em Itatiaia e ao gerente Carlos Fadul pela cooperação e viabilidade na realização desta pesquisa. Aos colaboradores entrevistados pela solícita participação e colaboração, que possibilitaram alcançar os resultados.

## RESUMO

O presente trabalho teve por objetivo identificar os fatores constituintes dos recursos intangíveis relacionados com o desempenho organizacional de uma empresa multinacional do setor pneumático que atua no Brasil. A justificativa do estudo reside no fato de que os resultados organizacionais da unidade pesquisada têm sido inferiores aos objetivos propostos. Para tal, foi empreendida uma pesquisa qualitativa caracterizada como estudo de caso único para examinar a unidade brasileira de reforços metálicos da empresa Michelin. Para coletar os dados empíricos, foram realizadas entrevistas semiestruturadas em profundidade com nove gestores assim como pesquisa documental, e o tratamento e análise dos dados foi feito sob um enfoque fenomenológico interpretativista indutivo. Os resultados dessa análise revelaram oito categorias que uma vez discutidas à luz das teorias indicaram que na perspectiva dos entrevistados os resultados alcançados foram consequência de falhas de gerenciamento das pessoas e dos indicadores aferidos para determinar o desempenho organizacional dessa unidade. Assim, recomenda-se: (a) investir no desenvolvimento de competências gerenciais dos gestores e no aprendizado coletivo dos gestores para propiciar aprendizagem organizacional por meio do desenvolvimento de novos conhecimentos pelos gestores. (b) incluir indicadores de desempenho que contemplem aspectos inerentes aos recursos intangíveis da organização tais como: a qualidade da formação gerencial realizada, os custos de treinamento e educação de funcionários acompanhamento do tempo na função, da satisfação do funcionário, a média etária, do nível de escolaridade e a mensuração regular de valores e atitudes dos quadros. Para futuros estudos, sugere-se aprofundar a pesquisa com gestores de nível intermediário e colaboradores do chão-de-fábrica na unidade pesquisada assim como estender para outras unidades do grupo Michelin a pesquisa sobre a relação do desempenho organizacional e seus recursos intangíveis.

**Palavras-Chave:** Recursos intangíveis, Sistemas de medição de desempenho, Vantagem competitiva, Gestão de pessoas. Competências e aprendizagem gerencial na prática, Teoria Baseada em Recursos.

## **ABSTRACT**

This study aimed at identifying the constituent factors of intangible resources related to the organizational performance of a multinational company that operates in Brazil in the tire industry . The study problem lies in the fact that organizational results of the research unit have been lower than expected. So, a qualitative case study research was undertaken in order to examine the Brazilian metallic reinforcements manufacturing unit of Michelin company. Empirical data was collected through nine in depth semi-structured interviews with managers as well as documentary research. An inductive interpretive phenomenological approach guided field data analysis revealing eight categories that suggest a consensus among respondents regarding the flaws in people management and indicators that are measured to determine the performance of this organizational unit. It was possible to conclude that: a) more effort should be devoted to the development of managerial competences, collective learning of managers to facilitate organizational learning and development of new knowledge to managers and b) in addition to including performance measures that includes aspects related intangible resources of the organization as: the quality of training, the costs of training and education, the time of service in the enterprise, employee satisfaction, the average age, educational level and values and attitudes measurement. As suggestions for future studies, it is recommended that further work on this research with middle-level managers and employees of the factory-floor unit as well as the extension to other units of the Michelin group about the relation between the organizational performance and the intangible resources.

**Keywords:** Intangible resources, Performance measurement systems, Competitive advantage, Management of people, Competences and learning practice management, Resource-Based View.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Balanço patrimonial de uma organização do conhecimento .....	22
Figura 2: As correntes explicativas da vantagem competitiva .....	34
Figura 3: Modelo das cinco forças de Porter .....	36
Figura 4: Competências como fonte de valor para o indivíduo e para a organização .....	45
Figura 5: Classificação de competências organizacionais em diferentes níveis de competitividade .....	46
Figura 6: Os pilares da vantagem competitiva .....	47
Figura 7: Fases e procedimentos da pesquisa realizada .....	57
Figura 8: Participação no mercado de vendas em 2011 baseado em vendas de 2010 (2m U\$) .....	60
Figura 9: Mercado mundial de pneus em 2006 por Linha Produto, em valor (euros) .....	61
Figura 10: <i>Performance</i> Industrial em 2011 .....	69
Figura 11: Custo de Fabricação Industrial em 2011 .....	69
Figura 13: Categoria 2 – Desenvolvimento e formação gerencial e subcategorias .....	78
Figura 14: Categoria 3 – Gerenciamento da mudança e subcategorias .....	83
Figura 15: Categoria 4 – Clima organizacional e subcategorias .....	85
Figura 16: Categoria 5 – Estrutura Interna e subcategorias .....	88
Figura 17: Categoria 6 – Estrutura Externa e subcategorias .....	90
Figura 18: Categoria 7 – Autonomia da unidade e subcategorias .....	92
Figura 19: Categoria 8 – Gerenciamento do desempenho e subcategorias .....	94

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Resultados da unidade brasileira de fabricação de reforços metálicos de pneus .....	2
Tabela 2: Classificação da unidade brasileira de fabricação de reforços metálicos de pneus .....	3
Tabela 3: O modelo VRIO .....	48

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Exemplos de Sistemas de Medição de Desempenho.....	10
Quadro 2: Classificação dos ativos intangíveis.....	20
Quadro 3: Síntese do sistema Monitor de Ativos Intangíveis.....	24
Quadro 4: Uma proposta de classificação dos ativos intangíveis.....	206
Quadro 5: Gerentes versus líder .....	28
Quadro 6: Impactos dos programas de formação gerencial na <i>performance</i> empresarial .....	30
Quadro 7: Comparação das teorias sobre vantagem competitiva .....	35
Quadro 8: Categoria de recursos organizacionais intangíveis .....	42
Quadro 9: Competências organizacionais e abordagens gerenciais recomendadas .....	44
Quadro 10: Distribuição dos gestores da empresa pesquisada.....	51
Quadro 11: Características básicas do paradigma fenomenológico.....	55
Quadro 12: Perfil da amostra entrevistada .....	72
Quadro 13: Caracterização da amostra entrevistada .....	73
Quadro 14: Categorias e Subcategorias .....	74

## LISTA DE SIGLAS E ABREVIACOES

BSC – *Balanced Scorecard*

MAT/RM – Fábrica matérias de reforços metálicos do grupo Michelin

MIT – Massachusetts Institute of Technology

MQP – Gerenciamento Cotidiano da *Performance*

SP – Serviço Pessoal

TdB – *Tableau de Bord*

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b>	<b>1</b>
1.1 Problema da Pesquisa	2
1.2 Objetivos	5
1.2.1 Geral	5
1.2.2 Específicos	5
1.3 Delimitação do Estudo	6
1.4 Relevância do Estudo	6
1.4.1 Oportunidade	6
1.4.2 Importância	7
<b>2 REFERENCIAL TEÓRICO</b>	<b>8</b>
2.1 Sistemas de Medição de Desempenho	8
2.1.1 <i>Tableau de Bord</i>	11
2.1.2 <i>Balanced Scorecard</i>	16
2.1.3 Monitor de Ativos Intangíveis	21
2.2 Recursos Intangíveis	24
2.2.1 Classificação dos recursos intangíveis	24
2.2.2 As pessoas como recursos intangíveis e sua gestão	25
2.3 Estratégias Empresarias	32
2.3.1 Organização Industrial	36
2.3.2 Visão Baseada em Recursos	39
<b>3 METODOLOGIA DA PESQUISA</b>	<b>50</b>
3.1 Delineamento da Pesquisa	50
3.2 Os Sujeitos da Pesquisa e seus Critérios de Seleção	50
3.3 Plano e Instrumento de Coleta de Dados	51
3.3.1 Documentação e registros	52
3.3.2 Entrevistas	52
3.3.3 Observação direta	53
3.4 Plano e Método de Análise de Dados	54
3.4.1 Análise hermenêutica	54
3.4.2 Análise indutiva	55
3.5 Limitações dos métodos utilizados	56
<b>4 DESCRIÇÃO DO CASO MICHELIN</b>	<b>58</b>
4.1 Institucional	58
4.1.1 O grupo Michelin	58
4.2 Estrutura organizacional da Michelin	58
4.2.1 Zonas geográficas	58
4.2.2 Linhas de produto	59
4.3 Participação Financeira da Michelin	60
4.4 Estratégia da Michelin	61
4.4.1 Missão e Valores da Empresa	61
4.4.2 Orientações Estratégicas	62
4.5 Competências da Michelin	63
4.5.1 Competências Gerais	63
4.5.2 Competências Gerenciais	64

4.6 A Michelin Brasil	65
4.6.1 Sede Administrativa em América do Sul	66
4.6.2 Unidade Industrial de Campo Grande	66
4.6.3 Plantações Michelin da Bahia (PMB)	66
4.6.4 Site Industrial de Itatiaia	67
4.6.5 Unidade de Reforços Metálicos de Itatiaia	67
<b>5 RESULTADOS DE CAMPO E DISCUSSÃO TEORIA-CAMPO</b>	<b>71</b>
5.1 Perfil dos Entrevistados Selecionados	71
5.2 Procedimento para Definição das Categorias e Subcategorias Coletivas	73
<b>CONCLUSÕES, RECOMENDAÇÕES E SUGESTÕES PARA FUTURAS PESQUISAS</b>	<b>97</b>
<b>REFERÊNCIAS</b>	<b>101</b>
<b>APÊNDICE A - ROTEIRO DE ENTREVISTA SEMIESTRUTURADO APLICADO A EQUIPE DE DIREÇÃO</b>	<b>106</b>
<b>APÊNDICE B - CARTA DE APRESENTAÇÃO</b>	<b>108</b>
<b>APÊNDICE C - TERMO INSTITUCIONAL DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO</b>	<b>109</b>

# 1 INTRODUÇÃO

As transformações ocorridas no mundo nos últimos anos vêm afetando as formas de gestão das organizações. No período da Era Industrial, as empresas competiam com base nos recursos de produção e se baseavam nas economias de escala e escopo para obter sua vantagem competitiva, que é gerada quando uma empresa é capaz de gerar maior valor econômico do que as empresas rivais.

Nesse período, surgiram sistemas de controle financeiro que visavam monitorar e acompanhar o capital físico e financeiro das organizações. Os gestores buscavam ferramentas que lhes permitissem monitorar os ativos tangíveis e medir o desempenho de suas empresas (COSTA, 2001). Com o decorrer do tempo e das evoluções que imperam no cenário atual de imprevisibilidade, turbulência e concorrência acirrada, a análise singular sobre os ativos tangíveis parece ter se tornado ineficaz e insuficiente na busca do desempenho superior nas empresas.

Como consequência, a velocidade das mudanças no cenário mundial traz à tona o questionamento dos alicerces sobre os quais foi construída grande parte das teorias econômicas, sociais e políticas. A globalização, associada à crescente difusão de informações, fez com que os paradigmas relacionados à produção de bens e serviços fossem alterados. Muitas premissas fundamentais da concorrência industrial se tornaram obsoletas e impuseram novos desafios as organizações (CORDEIRO, 2002).

Nesse novo contexto, as empresas parecem buscar diferenciais competitivos que lhes proporcionem um desempenho financeiro acima da média das suas concorrentes. Em paralelo, parece que este ambiente de elevada competição propicia e favorece o foco nos ativos intangíveis que se tornam fatores cruciais no desempenho organizacional.

Apesar de consenso entre gerentes e acadêmicos que o valor econômico de uma empresa é a soma de seus ativos tangíveis e intangíveis, Sveiby (1998) argumenta que na maioria das empresas o valor dos ativos intangíveis é superior ao dos ativos tangíveis e sugere a gestão desses ativos a fim de gerar lucros tangíveis.

A abordagem que prioriza como foco de análise os ativos intangíveis é consistente com a posição dos pesquisadores e autores da Visão Baseada em Recursos, que alegam que os recursos internos, mais que os externos à empresa baseados no conhecimento e nas competências são as verdadeiras fontes de vantagem competitiva. Desse modo, a Visão de Posicionamento

predominante na estratégia empresarial começa a mostrar suas limitações e por isso, a ser questionada.

Com base neste cenário de hipercompetitividade e ineficácia de controle de recursos intangíveis para desenvolver e sustentar vantagem competitiva, o presente estudo analisa o ambiente de uma indústria de pneus e reforços metálicos da região Sul Fluminense – a Michelin – visando subsidiar o aprimoramento de seu desempenho organizacional. Esta pesquisa se propõe a identificar quais os fatores constituintes dos recursos intangíveis que estão relacionados com o desempenho apresentado pela unidade de reforços metálicos dos anos de 2007 a 2011.

## 1.1 Problema da Pesquisa

O segmento industrial escolhido para o desenvolvimento deste estudo foi o de produtos pneumáticos, mais especificamente a fabricação de reforços metálicos (MAT/RM) que são utilizados exclusivamente na confecção de pneus da Michelin.

As unidades do segmento de reforços metálicos são comparadas em termos de indicadores de desempenho organizacional que medem a eficiência das unidades, principalmente em termos de custos de fabricação, *performance* industrial e indicadores de qualidade.

A Michelin possui nove unidades especializadas na fabricação de reforços metálicos, que estão distribuídas no Brasil, Canadá, Espanha, Itália, França, Romênia, Tailândia e China. Estas unidades são comparadas e avaliadas segundo os mesmos indicadores de desempenho industrial, uma vez que a decisão dos indicadores específicos a serem acompanhados é corporativa.

Os resultados da unidade brasileira no período de 2007 a 2011 são ilustrados na Tabela 1:

**Tabela 1: Resultados da unidade brasileira de fabricação de reforços metálicos de pneus**

<b>Indicador/ano</b>	<b>2007</b>	<b>2008</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>
<b><i>Performance industrial</i></b>	5,14	4,65	4,96	4,82	4,57
<b>Custos de fabricação</b>	1,85	1,17	1,23	1,15	1,09

Fonte: Elaborado pela autora com base no Site Interno da Michelin (acessado em 23/02/2012)

A análise dos principais indicadores de desempenho revela que, em termos de valores absolutos, a unidade de reforços metálicos do Brasil apresentou progresso nos últimos quatro anos. O posicionamento da unidade pesquisada em relação às outras unidades de reforços metálicos possibilita a sua análise em termos relativos, conforme apresentado na Tabela 2:

**Tabela 2: Classificação da unidade brasileira de fabricação de reforços metálicos de pneus**

<b>Indicador/ano</b>	<b>2007</b>	<b>2008</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>
<b><i>Performance industrial</i></b>	7º	7º	8º	8º	7º
<b>Custos de fabricação</b>	4º	4º	8º	6º	8º

Fonte: Elaborado pela autora com base no Site Interno da Michelin (acessado em 23/02/2012)

A análise de valores relativos entre as unidades de fabricação de reforços metálicos, evidencia a degradação de posicionamento da unidade brasileira no indicador de custos de fabricação em que passou de quarta colocada em 2007 para oitava colocada em 2011 e a permanência na sétima posição no indicador de *performance industrial*. Pode-se notar também uma forte degradação no ano de 2009, em que a unidade se tornou a oitava colocada em ambos indicadores. Nos últimos anos, percebe-se que a posição da unidade brasileira ainda é insuficiente para alcançar a terceira posição no grupo como preconizado na visão vigente em 2010 e 2011, que contemplava: “Estar entre as três primeiras usinas do grupo nos indicadores de *performance industrial*, custo de fabricação e perda de matéria para ser atrativa a novos investimentos, com pessoas em permanente desenvolvimento” (MICHELIN, 2011).

Dentre os indicadores acompanhados pela empresa, há um predomínio de indicadores que estão relacionados com seus recursos tangíveis. Contudo, parece haver uma lacuna na medição dos recursos intangíveis dessa empresa. Por outro lado, para Kayo, Kimura, Martin e Nakamura (2006) é importante entender como gerenciar os ativos intangíveis para poder criar valor econômico para a empresa e assim contribuir na adoção de uma estratégia mais adequada.

Os indicadores relacionados aos recursos intangíveis classificados por Sveiby (1998) tais como rotatividade dos empregados, satisfação, liderança e motivação do empregado, número de horas de treinamento e desenvolvimento, idade média dos empregados, entre outros, não fazem parte dos indicadores atualmente acompanhados no sistema de medição de desempenho organizacional desta empresa.

Em termos de estratégia empresarial, a estratégia vigente da empresa pesquisada parece convergir com os pressupostos da escola de Organização Industrial, que tem como seu principal defensor Michael Porter.

A organização industrial considera os fatores externos à empresa como determinantes para a obtenção e sustentação da vantagem competitiva. Neste sentido, na missão desta escola, a estrutura da indústria e o seu posicionamento no mercado são considerados fundamentais no desempenho das organizações (VASCONCELOS e CYRINO, 2000).

Por outro lado, esses autores apontam críticas à escola de organização industrial esclarecendo que se a indústria é a unidade de análise, a firma não tem papel central na discussão dos fatores que podem explicar as diferenças de desempenho das organizações.

Nessa visão, a firma é apenas vista como um conjunto de atividades organizadas. Sendo assim, o que ocorre internamente nas firmas e suas características próprias não são consideradas (VASCONCELOS e CYRINO, 2000).

Esta crítica é reforçada por Brito e Vasconcelos (2005) que considera com base em Walker (2004) que as firmas apresentam diferenças em relação às outras em diversos aspectos: tamanho, produto, pessoas, localização, organização e história, e portanto, essas características efetivamente interferem nos resultados de desempenho de cada firma.

A ideia de que a fonte de vantagem competitiva está associada principalmente aos recursos e as competências organizacionais desenvolvidas e que a firma apresenta aspectos peculiares e deve ser a unidade de análise é atribuída à teoria da Visão Baseada em Recursos. As premissas dos autores que defendem que as diferenças qualitativas das firmas possam estar associadas aos recursos e competências das organizações se contrapõem aos postulados da teoria da organização industrial, que atribui somente a fatores externos as diferenças das firmas (VASCONCELOS e CYRINO, 2000).

O conhecimento das ideias, críticas e limitações dessas escolas de estratégia empresarial que orientam na prática a gestão do desempenho organizacional, junto com a própria vivência da pesquisadora para buscar o aprimoramento do desempenho desta unidade ensejaram esta pesquisa.

A pesquisadora vem atuando nesta organização por cinco anos, dentre os quais, os últimos dois anos na área de planejamento no nível operacional e tático da unidade pesquisada acompanhando seus indicadores de desempenho. Neste processo, parece que as particularidades dos recursos de cada unidade têm sido reduzidas quando se trata de definir objetivos e os respectivos indicadores de desempenho, e que aspectos culturais, tamanho das unidades, tipos de produtos, obsolescência do maquinário não têm sido levados em conta.

Considerando a vivência da prática de acompanhar a estratégia estabelecida para a unidade e que o sistema vigente em 2012 utilizado para a medição de desempenho na empresa investigada é o sistema francês *Tableau de Bord*, o qual parece focar mais os recursos tangíveis do que os recursos intangíveis da empresa, neste estudo parte-se do pressuposto que:

A vantagem competitiva pressupõe que as dotações de recursos das firmas sejam heterogêneas. Por causa dessa heterogeneidade de recursos, as firmas apresentam diferenças de *performance* econômica, algumas apresentando baixa lucratividade e outras apresentando lucratividade excepcionalmente alta em relação à média do mercado (VASCONCELOS e CYRINO, 2000, p.27).

O problema de baixo desempenho operacional da unidade brasileira, foco da presente pesquisa, será examinado respondendo a seguinte pergunta:

*Quais os fatores constituintes dos recursos intangíveis relacionados à avaliação desempenho organizacional da unidade brasileira de reforços metálicos da empresa Michelin considerados nos anos de 2007 a 2011?*

## **1.2 Objetivos**

### **1.2.1 Geral**

O objetivo geral deste trabalho é identificar os fatores constituintes dos recursos intangíveis relacionados ao desempenho da unidade brasileira de reforços metálicos da empresa Michelin considerando os anos de 2007 a 2011.

### **1.2.2 Específicos**

Para alcançar o objetivo geral será necessário, antes:

- levantar as características dos sistemas de medição de desempenho: *Tableau de Bord*, *Balanced Scorecard* e Monitor de Ativos Intangíveis;
- compreender o que os gestores entendem sobre a medição de desempenho organizacional realizada pela empresa;
- identificar os elementos dos recursos intangíveis que de acordo com os gestores estão associados ao desempenho industrial nas empresas;

- elaborar recomendações para a medição de desempenho organizacional na empresa pesquisada que considerem seus recursos intangíveis de modo a propiciar seu aprimoramento e construção de vantagem competitiva.

1.3 Delimitação do Estudo O estudo examina e identifica fatores constituintes dos recursos intangíveis impactantes no desempenho de uma unidade de reforços de metálicos localizada na região Sul-fluminense da empresa Michelin no período dos anos de 2007 a 2011.

As nove unidades de fabricação de componentes e reforços metálicos desta empresa estão alocadas em oito países que estão distribuídas no Brasil, Canadá, Espanha, Itália, França, Romênia, Tailândia e China. Cada uma destas unidades apresenta configurações próprias como: capacidade de produção, produtos específicos, tamanho físico, número de funcionários, traços culturais, desenvolvimento tecnológico, entretanto, o foco na análise do desempenho industrial será dado à unidade instalada no Brasil. Os resultados dessa pesquisa dizem respeito à unidade específica da Michelin, portanto não podem ser generalizados.

Embora aspectos de sistemas de produção e sua automação sejam reconhecidos como cruciais no desempenho organizacional, não serão diretamente examinados, pois o principal interesse desta pesquisa está sobre os seus recursos intangíveis na construção de sua vantagem competitiva na organização.

Referente à delimitação teórica, foram considerados os pressupostos das escolas de estratégia de Organização Industrial e da Visão Baseada em Recursos. Além das escolas de estratégia, foram levantadas as características dos sistemas de medição de desempenho: *Tableau de Bord*, *Balanced Scorecard* e Monitor de Ativos Intangíveis.

## **1.4 Relevância do Estudo**

### **1.4.1 Oportunidade**

A pesquisa tem relevância para organização em função da degradação do posicionamento obtido pela unidade pesquisada nos últimos anos e pelo não cumprimento dos objetivos definidos e mensurados pelos seus indicadores estratégicos.

Portanto, configura-se oportuno pesquisar os fatores constituintes dos recursos intangíveis e sua influência no desempenho dessa unidade analisando o histórico dos resultados relativos ao período de 2007 a 2011.

### **1.4.2 Importância**

O estudo é relevante para a organização porque seus resultados podem auxiliar os gestores empresariais na identificação de fatores constituintes dos recursos intangíveis que impactam no desempenho organizacional e na formação de sua estratégia.

O estudo contribui para o meio acadêmico informando os fatores constituintes dos recursos intangíveis que impactam o desempenho organizacional de uma unidade de uma empresa francesa que atua no Brasil, assim como as formas de medição de desempenho organizacional com base no *Tableau de Bord*, *Balanced Scorecard* e Monitor de Ativos Intangíveis. Também contribui com uma revisão das correntes explicativas da vantagem competitiva, sobretudo a teoria da estratégia empresarial de Organização Industrial e da Visão Baseada em Recursos.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1 Sistemas de Medição de Desempenho

Dentre as informações necessárias para comparar as empresas, incluem-se aquelas advindas do processo de avaliação do desempenho da própria organização. Nesta perspectiva, avaliar o desempenho torna-se parte fundamental da gestão empresarial. Miranda e Silva (2002) ressaltam que a avaliação do desempenho empresarial é uma medida estratégica de sobrevivência da organização.

A fim de acompanhar os resultados estratégicos de uma organização é preciso percorrer diversas etapas e críticas. Dentre elas, Riccio e Cardoso (2003) destacam a necessidade de medir o cumprimento das estratégias estabelecidas, principalmente em relação à formação dos ativos intangíveis.

O sistema de medição de desempenho é definido por Clark Jr. (1995) *apud* Macedo-Soares e Ratton (1999, p. 48) como:

O conjunto de pessoas, processos, métodos e ferramentas que conjuntamente geram, analisam, expõem, descrevem, avaliam e revisam dados e informações sobre as múltiplas dimensões do desempenho nos níveis individual, grupal, operacional e geral da organização em seus diversos elementos constituintes.

Segundo Macedo e Barbosa (2009), os processos de mensuração de desempenho são decorrentes da seleção de indicadores críticos de desempenho que são específicos para cada empresa. Contudo, a maior dificuldade dos gestores está na escolha adequada dos indicadores que segundo os autores deve levar em conta onde a organização se encontra e onde quer chegar.

A fim de identificar onde a empresa se encontra Slack, Chambers, Harland, Harrinson e Johnston (2002) ressaltam que as organizações precisam fazer julgamento sobre o seu desempenho, que envolve a comparação do nível de desempenho atingido com algum tipo de padrão. Esses padrões podem ser divididos em quatro etapas: padrões históricos, padrões de desempenho alvos, padrões de desempenho da concorrência e padrões de desempenho absolutos.

Após a comparação e posicionamento da empresa, Macedo-Soares e Ratton (1999) sugerem que os indicadores de desempenho organizacionais estejam associados às metas em todas as dimensões e sejam difundidos para todos os níveis organizacionais. A seguir, a alta

gerência determina um grupo de fatores críticos de sucesso para cada dimensão e gera metas e indicadores para medir o cumprimento das metas estabelecidas.

Como vantagem da utilização de múltiplos indicadores, Bandeira-de-Mello e Marcon (2006) apontam uma maior viabilidade para captar a influência de diversos agentes sobre o desempenho da empresa, e assim minimizar o erro de mensuração do desempenho.

Em relação ao surgimento dos princípios sobre a medição de desempenho, Marinho e Selig (2009) apresentam que as primeiras práticas de contabilidade de custos e sistemas de produção surgiram entre o século XIV e XIX. Mais tarde, no século XX, surgiram os primeiros relatos sobre Sistemas de Medição de Desempenho, conforme apresenta-se no Quadro 1.

**Quadro 1: Exemplos de Sistemas de Medição de Desempenho**

<b>Sistema/Abordagem</b>	<b>Autor</b>	<b>Ano</b>
<b><i>Tableaux de Bord de Gestion</i></b>	<b>Satet e Voraz (<i>apud</i> Malo)</b>	<b>1932</b>
Administração por Objetivos	Drucker ( <i>apud</i> Lodi)	1954
Gerenciamento pelas Diretrizes	Akao	1960
Melhoria de Performance	Sink e Tuttle	1989
Pirâmide de Performance (SMART)	Mcnair, Lynch e Cross	1990
Brignall, Fitzgerald, Johnston, Silvestro e Voss	Brignall, Fitzgerald, Johnston, Silvestro e Voss	1991
Juran	Juran	1992
Campos	Campos	1992
Três Níveis do Desempenho	Rummler e Brache	1992
<b><i>Balanced Scorecard</i></b>	<b>Kaplan e Norton</b>	<b>1992</b>
PEMP (Progresso Efetivo e Medição de Performance)	Adams e Roberts	1993
Gerenciamento de Processos Empresariais	Harrington	1993
Ernst e Young	Ostrenga	1994
<i>Quantum</i>	Quantum Hronec	1994
<i>Human Capital Intelligence</i>	Fitz-Enz	1994
Navegador Skandia	Edvinsson e Malone	1995
Moreira	Moreira	1996
Métricas de Desempenho	Universidade da Califórnia – USA-DoE	1996
Navegador do Capital Intelectual	Stewart	1996
Macroprocesso de uma Organização	Brown	1996
<i>Family Nevada Quality Fórum</i>	Family Nevada Quality Fórum– USA-DoD	1997
Sistêmica	Sandia National Laboratories – USA-DoE	1997
Gerenciamento Total da Melhoria Contínua	Harrington	1997
<b>Monitor de Ativos Intangíveis</b>	<b>Sveiby</b>	<b>1997</b>
<i>Value Chain Scoreboard</i>	Lev	2001
<i>Performance Prism</i>	Neely, Adams e Kennerly	2001

Fonte: Marinho e Selig (2009, p. 184)

O primeiro sistema de medição de desempenho de que se tem relatos é o sistema francês *Tableau de Bord* que surge como forma das organizações entenderem as relações entre ações e resultados. O *Tableau de Bord* ganhou espaço e notoriedade a partir da crise mundial de 1929.

Além da crise de 1929, outro fator importante para o desenvolvimento dos sistemas de medição foi o lançamento da administração por objetivo (APO) em 1954, proposto por Peter Drucker. De acordo com Riccio e Cardoso (2003), o autor defende a ideia central de que o desenvolvimento de uma organização exige que cada serviço seja orientado no sentido dos objetivos do negócio de forma conjunta, que exige de cada gerente trabalhar focado para o êxito do conjunto.

Nesse contexto, as funções de medição e de controle passaram a ser entendidas como fatores fundamentais na administração empresarial. Por conseguinte, a proposta de ter um método conciso, equilibrado e de rápido entendimento dos indicadores de desempenho das empresas, como o *Tableau de Bord*, torna-se objeto de interesse das organizações (ROSA JÚNIOR, 2003).

Para Riccio e Cardoso (2003) o crescente interesse das organizações nos sistemas de medição de desempenho, intensifica na década de 70 a criação de diversos sistemas que visavam associar o retorno financeiro da organização à definição da estratégia de mercado.

Com esta finalidade, inicia-se em 1971, nos Estados Unidos, o projeto de pesquisa sobre PIMS – *Profit Impact of Market Strategy* – que relaciona mediante um grande banco de dados, as estratégias do mercado e os retornos financeiros, vinculando estratégias com os sistemas de medição de desempenho (RICCIO e CARDOSO, 2003).

A partir dos anos 80, surge uma nova proposta de planejamento estratégico nos Estados Unidos com Michael Porter. Na visão de Porter, a estratégia da empresa deve ser definida com o posicionamento no mercado. Em 1990, Kaplan e Norton iniciam um projeto de pesquisa com o objetivo de buscar novas maneiras de medir o desempenho organizacional. Dois anos mais tarde, os autores lançam o primeiro artigo que defendia o uso de amplo conjunto de indicadores de resultados financeiros e não-financeiros sob quatro perspectivas contemplado pelo sistema denominado *Balanced Scorecard (BSC)*. Kaplan e Norton (2004) afirmam que o sistema possibilita criar condições para alinhar todos os recursos organizacionais e para focar intensamente a implementação da estratégia.

É importante ressaltar que a intensificação no surgimento dos sistemas de medição, a partir da década de 90, é reflexo da busca por sistemas eficientes e completos que realmente pudessem captar as diversas facetas e necessidades da organização face às novas demandas e

expectativas do mercado. Desta forma, Souissi (2008) relata que a crescente insatisfação das organizações com os sistemas de medição de desempenho limitados às medidas financeiras propiciou o desenvolvimento e a difusão do *Balanced Scorecard*, que engloba medidas financeiras e não-financeiras. Contudo, algumas escolas francesas não concordam com a originalidade do BSC. Para elas, o BSC trata de uma extensão do *Tableau de Bord* criado por engenheiros franceses em torno do ano 1930.

Em função da nova realidade no ambiente industrial e no mundo dos negócios, as medidas financeiras usadas tradicionalmente para medir o desempenho se tornam insuficientes, permitindo o surgimento das medidas não-financeiras. Nesse novo cenário, o ponto chave é como traduzir os dados dos indicadores não-financeiros em resultados efetivos para a organização (SOUISSI, 2008).

O entendimento de que as medidas não-financeiras também são importantes para o desempenho organizacional propicia a criação dos sistemas destinados à medição dos ativos intangíveis e do capital intelectual. Um desses sistemas é o Monitor de Ativos Intangíveis proposto por Sveiby em 1996. Para o autor, as competências dos funcionários, os fluxos de conhecimento e os ativos intangíveis são as principais contribuições para os processos vitais da organização.

Nesta pesquisa, foram detalhados três sistemas de medição de desempenho. O *Tableau de Bord*, por ser o sistema utilizado pela empresa pesquisada; o *Balanced Scorecard*, por sua proximidade com o *TdB* e por sua perspectiva de aprendizado e crescimento; e o Monitor de Ativos Intangíveis em função dos objetivos desse estudo na análise sobre os recursos intangíveis da organização.

### **2.1.1 *Tableau de Bord***

No final do século XIX, os dirigentes coletavam informações através de um “relatório semanal” ou um “jornal cotidiano” conforme relatado por Pezet (2009) que se apresentava sob a forma narrativa. Contudo, as transformações industriais e estratégicas no início do século XX exigiram a evolução da coleta de informações para um sistema de medição de desempenho capaz de orientar as decisões empresariais em função da melhoria do desempenho.

Essas novas demandas propiciaram a criação do método de avaliação de desempenho, *Tableau de Bord*, que segundo Epstein e Manzoni (1997), foi criado na França em 1932, sendo o pioneiro dos métodos de avaliação. Nesse contexto, engenheiros de processos buscavam novas

formas de melhorar e otimizar a produção, desenvolvendo um melhor entendimento das relações de causa e efeito. Pezet (2009) acrescenta que o *TdB* surge como uma ferramenta esperada pelos dirigentes de empresas em busca de informações, de estatísticas de vendas e produção.

A origem do *Tableau de Bord* é retratada pela maioria dos autores por uma história que coloca em evidência os papéis principais do Estado e dos engenheiros na gestão do *TdB* na França. Embora, essa versão seja interessante, faltam elementos e referências efetivas que comprovem essa história. A tentativa isolada de apontar as origens do *TdB* parece ser a de Malo, que se apoia em livros antigos e traços que aparecem nas buscas históricas de suas pesquisas (PEZET, 2009).

Nota-se que desde sua concepção, o *Tableau de Bord* vem sendo utilizado de forma mais intensa na França, na Espanha onde é conhecido como *Cuadro de Mandro* e em alguns países de língua inglesa, onde é chamado como *Scorecard* (VOYER, 1994). Embora Pezet (2009) apresente que o *TdB* tenha sofrido mudanças e evoluções ao longo do tempo, sobretudo referentes aos dados financeiros, elas não são significativas a ponto de alterar sua estrutura e modelo na forma como é apresentada na literatura de hoje.

Para Bourguignon, Malleret e Norreklit (2004), a definição do *Tableau de Bord* não é uma tarefa simples, em razão das várias transformações e evoluções que esse método já passou desde sua concepção. De fato, embora muitas definições possam ser dadas ao *Tableau de Bord*, a maioria dos autores concorda com as principais características.

O *Tableau de Bord* surge num contexto onde há a necessidade de informações para tomar as decisões e pilotar os negócios de forma sintética. Chiapello, Drechsler e Lebas (2001) apontam que a ideia básica dessa ferramenta, também conhecida como painel de instrumentos, é direcionar os negócios da mesma forma que o painel de instrumentos é utilizado para pilotar um avião ou dirigir uma máquina.

Sobre a pilotagem desse sistema, Bourguignon *et al.* (2004) afirmam que, por se tratar de um conjunto de medidas de desempenho “físico”, o *TdB* pertence mais à linguagem dos engenheiros do que à dos contadores e que é consistente com o importante grupo de engenheiros na França interessados no desenvolvimento e gerenciamento da indústria francesa.

De forma contrária, Rosa Júnior (2003), aponta o *Tableau de Bord* como uma ferramenta que visa contribuir para os sistemas integrados de controladoria e gestão em empresas, visto que propõe um modelo de controle do desempenho global. O *Tableau de Bord* pode ser caracterizado como um modelo que permite controlar o desempenho global da empresa, por meio de indicadores de desempenho de forma sumarizada em direção aos objetivos principais, ou seja, as

estratégias da organização. Nessa perspectiva, Pezet (2009) apresenta que os gestores passam a adotar o controle orçamentário de suas empresas por meio do *Tableau de Bord*.

Para Hacking (2004) *apud* Pezet (2009), o *Tableau de Bord* é como um microscópio que associa o observar e possibilita agir. Ele permite ao dirigente observar o que ele não poderia enxergar e analisar à distância, e é também um meio de intervir através das decisões que este dirigente venha a tomar. Epstein e Manzoni (1997) complementam que o objetivo inicial de proporcionar aos gestores uma visão rápida dos parâmetros-chaves para a tomada de decisão tem duas importantes implicações: cada unidade tem diferentes metas e objetivos, logo devem ter um *tableau de bord* individual; embora as medidas financeiras sejam importantes, as medidas operacionais tendem a fornecer melhores informações que permitam associar as relações de causa e efeito.

O processo de formulação do *Tableau de Bord* segundo Cebrián e Cerviño (2004) consiste em primeiro lugar em definir os objetivos da organização, em seguida definir as variáveis-chaves e realizar o controle das mesmas por meio de indicadores. De acordo com Cebrián e Cerviño (2004, p. 2-3) esta ferramenta gira em torno de cinco ideias essenciais:

- é uma ferramenta de ajuda durante o processo de tomada de decisões;
- tem um desenho simples e eficaz;
- aglutina indicadores financeiros e não-financeiros;
- é flexível diante dos câmbios e evolução de seu entorno; e
- gera motivação a todos os níveis de responsabilidade.

O mesmo ponto de vista sobre o processo de elaboração deste sistema de medição de desempenho é compartilhado por Epstein e Manzoni (1997) nos aspectos de definição dos objetivos, seleção dos indicadores-chaves e acompanhamento dos mesmos. Além disso, é fundamental envolver a tradução da visão e missão num conjunto de objetivos que cada unidade define com os fatores-chave de sucesso. Em seguida, esses fatores-chave de sucesso são traduzidos em uma série de indicadores de desempenho quantitativos.

Nesse processo, os autores ressaltam a importância na seleção dos indicadores para permitir que os gestores foquem naqueles que realmente são importantes e principais. O relatório deve conter um período acumulativo desde o início do ano e o desempenho esperado para cada mês é baseado num valor pré-determinado com base nos resultados dos anos anteriores assim como por meio de *benchmarking* externo. A fim de esclarecer as principais propostas dessa ferramenta, Epstein e Manzoni (1997, p. 33) apresentam que o *TdB* deve:

- fornecer para cada gestor da unidade um periódico e breve resumo do desempenho da unidade para guiar as tomadas de decisão;
- informar o próximo desafio, o nível que a subunidade deve alcançar;
- forçar cada subunidade se posicionar e se enquadrar dentro da estratégia da organização, respeitando os objetivos e responsabilidades que foram determinadas para elas;
- contribuir para a estruturação de agenda da gerência com o propósito de focar e discutir os pontos relevantes para o desempenho.

No mesmo sentido de esclarecer as funções e objetivos, Chiapello *et al.* (2001, p. 5), apontam que o *TdB* é designado para:

- apoiar os gerentes na pilotagem dos indicadores das suas unidades de negócios;
- auxiliar no acompanhamento das atividades delegadas e reportar aos superiores;
- apoiar o gerenciamento das responsabilidades compartilhadas;
- integrar comportamentos através de uma base de dados comum.

Os autores apresentam pontos de semelhança em relação à pilotagem dos indicadores para ajudar a tomada de decisão dos gestores; e da coordenação de ações e pontos relevantes através da criação de uma visão compartilhada entre os gestores. Contudo, a visão de Chiapello *et al.* (2001) parece ser mais completa por se preocupar mais com a forma de executar as atividades, além de abordar a participação de todos os níveis hierárquicos da organização. Os alvos participantes na organização são descritos por Chiapello *et al.* (2001, p. 5-6) :

- **próprio** – o *Tableau de Bord* fornece informações sobre o desenvolvimento e da forma como o gestor conduz os resultados da organização. Permite ao gestor identificar o que precisa ser feito para atingir o desempenho esperado.
- **superior** – o *Tableau de Bord* fornece informação sobre o futuro dos subordinados no alcance das metas estabelecidas. O desempenho do superior também é reflexo do desempenho dos seus subordinados através das atividades delegadas.
- **pares** – entende-se que o desempenho de um gestor é dependente do desempenho dos outros gestores. Obter informações sobre outras áreas centrais é importante para o desempenho do todo.

- **todos gestores** – o *TdB* fornece informação geral sobre a organização, sobre os mais importantes resultados, oportunidades e ameaças, além de ser o principal eixo da estratégia da organização.

Na prática organizacional, o *TdB* passa a ser aplicado nos altos níveis hierárquicos, permitindo aos executivos se apoiar em diversos indicadores que possam apontar o progresso dos negócios e confrontá-los com as metas estabelecidas, possibilitando criar ações corretivas (BORNIA, WERNKE e LUNKES, 2006).

De acordo com Rosa Júnior (2003), à medida que a ferramenta *Tableau de Bord* prioriza objetivos de curto e longo prazos, ela se mostra cada vez mais importante no processo de gestão das empresas. Além disso, o fato de utilizar indicadores financeiros e não-financeiros, através de métodos estruturados, permite prever as tendências, facilitando o alcance dos objetivos estratégicos da organização.

Em paralelo, Chiapello *et al.* (2001) acreditam que o *TdB* caracteriza-se como um dispositivo para o desenvolvimento e implementação da estratégia, visto que ele engloba o processo de identificação das causas principais e está comprometido e alinhado com os indicadores centrais da organização. É importante salientar que se deve adotar um processo contínuo que permita desafiar a relevância dos indicadores escolhidos e avaliar sua eficácia em relação aos resultados esperados da empresa.

Interessante destacar que o contexto em que o *TdB* foi desenvolvido favoreceu a orientação das medidas internamente. Sob esse enfoque, vale a pena ressaltar que as organizações francesas operavam num ambiente bastante regulado pelo governo e, portanto, não necessitavam de extensas informações sobre a concorrência para executar as suas operações. Adicionalmente, os engenheiros franceses não estavam envolvidos com as demandas do mercado, e sim mais concentrados nos processos internos do que em fins lucrativos.

Ainda nos dias atuais, o *Tableau de Bord*, reflete os poderes dos engenheiros, muitas vezes, gestores nas suas organizações. Souissi (2008) destaca que o *TdB* é mais uma abordagem orientada para a produção, visto que todas as medidas são designadas para acompanhar os processos produtivos, com ênfase no chão de fábrica, índices de produtividade, e eficiência das operações. As informações são geradas pelo chão de fábrica e são disponibilizadas para os engenheiros do mais alto nível que gerem o processo de produção e tomam as decisões.

Assim, a autora reconhece e critica que os gestores engenheiros tendem a dar uma maior ênfase nos indicadores tangíveis e nas questões operacionais de curto prazo, além de se

mostrarem mais ocupados com atividades diárias operacionais do que efetivamente com as questões estratégicas.

Epstein e Manzoni (1997) percebem que, na prática da utilização do *Tableau de Bord* algumas razões não viabilizam a exploração de todo potencial da ferramenta como proposto conceitualmente. As principais críticas levantadas pelo dois autores em relação ao *TdB* são listadas abaixo:

- tende a enfatizar medidas financeiras e contém poucas medidas não-financeiras;
- muitas empresas definem principalmente suas metas e objetivos baseados nos resultados dos anos anteriores, e não baseados nos melhores resultados praticados do segmento;
- uso de indicadores já existentes, apesar da recomendação para se partir da visão e estratégia para o estabelecimento dos indicadores adequados;
- poucas lições foram aprendidas desde a concepção da ferramenta. Aborda-se muito missão e objetivos, mas não se relaciona com a estratégia.
- gestores franceses parecem ter caído na armadilha de utilizar o *TdB* mais como um sistema de suporte a processos à distância do que de forma interativa que permita criar uma agenda para discussões e encontros.

Apesar do método *Tableau de Bord* ter grande notoriedade e espaço na França, Russo (2005) relata que este teve pouca adesão e divulgação dentre os gestores e acadêmicos americanos. Por esta razão, estes gestores e acadêmicos acabaram por constituir uma oportunidade para o desenvolvimento do *Balanced Scorecard*, visto como alternativa para a resolução das insuficiências verificadas na avaliação do desempenho empresarial com base no *TdB*.

### **2.1.2 *Balanced Scorecard***

Uma pesquisa europeia realizada por Bourguignon *et al.* (2004), aponta que o entusiasmo referente ao *Balanced Scorecard (BSC)* na França foi bastante limitado. A pesquisa mostra que empresas na Alemanha, Reino Unido e Itália são familiares com o *BSC* em 98%, 83% e 72% das organizações, respectivamente, enquanto na França o índice foi de 41%.

Outro dado dessa pesquisa aponta intenção de implementar o *Balanced Scorecard* em aproximadamente 20% em empresas da Alemanha, Reino Unido e Itália. Já nas empresas francesas a intenção é de apenas 3%. Para Bourguignon *et al.* (2004), esses dados tem relação

com a grande utilização do método *Tableau de Bord* na França nos últimos 50 anos relatado pela totalidade das empresas francesas pesquisadas.

Parece que a questão ideológica e cultural se apresenta no que tange a origem dos métodos *Tableau de Bord* e *Balanced Scorecard*.

O BSC foi proposto por Kaplan e Norton em artigos a partir de 1992, e posteriormente detalhado no livro *The Balanced Scorecard*, publicado em 1996. O modelo utiliza diversas perspectivas que incorporam múltiplos indicadores e propõe integrar de forma equilibrada e balanceada as dimensões críticas para a gestão estratégica da organização. Trata-se de uma ferramenta para traduzir a visão e a estratégia da organização em um conjunto coerente de medidas de desempenho.

De acordo com Fernandes, Fleury e Mills (2006), o modelo BSC é o mais utilizado para organizar as diversas perspectivas do desempenho organizacional e não apenas os fatores financeiros, como considera a abordagem dos modelos de sistemas tradicionais.

Segundo Kaplan e Norton (2004), o *Balanced Scorecard* oferece o modelo para a descrição de estratégias que criam valor, constituído de quatro perspectivas: financeira, clientes, processos internos, e aprendizado e crescimento. Além disso, os objetivos são interligados uns com os outros numa cadeia de relações de causa e efeito. A seguir, são apresentadas as descrições de cada perspectiva do modelo:

- **Financeira**

As medidas financeiras, segundo Kaplan e Norton (2004), indicam se a empresa está tendo sucesso com as estratégias definidas, implementadas e executadas, que podem ser constatadas pela demonstração de resultados. Basicamente, as estratégias financeiras são simples; as empresas ganham mais dinheiro quando vendem mais e gastam menos. Dessa forma, o desempenho financeiro da empresa melhora com o crescimento da receita e aumento da produtividade.

Para os autores o crescimento lucrativo da receita é promovido pela empresa aprofundando seus relacionamentos com os clientes existentes, por meio do lançamento de novos produtos ou com a expansão de novos mercados. Em se tratando da melhoria do desempenho financeiro, esta pode ocorrer quando as empresas reduzem custos, por meio da diminuição das despesas diretas e indiretas, permitindo que as empresas produzam a mesma quantidade com menos gastos ou quando empresas aumentam o nível de eficiência dos seus ativos financeiros e físicos.

A aplicação das duas formas de melhoria de desempenho deve ser equilibrada conforme exposto por Kaplan e Norton (2004) por se tratarem de forças contraditórias, de curto prazo e longo prazo. Enquanto as ações para o aumento da produtividade são geralmente mais rápidas com resultados de curto prazo, as ações de crescimento de receita são de longo prazo. Embora a pressão do mercado por resultados mais rápidos, favoreça as ações de curto prazo, vale destacar que o objetivo financeiro maior é sustentar o crescimento do valor para os acionistas. Sugere-se buscar o ponto ótimo entre crescimento e produtividade que permitirão maximizar os lucros das empresas.

- **Clientes**

Na proposição de valor para os clientes, Kaplan e Norton (2004) reconhecem que a organização deve criar valor diferenciado e sustentável para seus clientes alvos. O desafio dos gestores é identificar os segmentos de clientes almejados, os objetivos de negócio, e os respectivos indicadores de desempenho. Alguns dos indicadores de desempenho estão relacionados com: a participação de mercado, a satisfação, a retenção, a conquista e a rentabilidade dos clientes.

O foco nesses indicadores orientados para os clientes pode gerar uma relação de causa e efeito, visto que o estímulo e a atenção em um determinado indicador podem culminar, por via de consequência, no alcance de outro indicador que não era o objetivo inicial.

De forma geral, as empresas tentam melhorar os indicadores referentes aos clientes, mas apenas satisfazer e reter clientes não pode ser considerado uma estratégia. Para promover o crescimento e rentabilidade parece ser importante identificar segmentos de clientes específicos. Kaplan e Norton (2004, p. 45) citam que:

Os objetivos e indicadores de determinada proposição de valor definem a estratégia da organização. Ao desenvolver objetivos e indicadores específicos para a proposição de valor, a organização traduz a estratégia em indicadores tangíveis, que todos os empregados possam compreender e com os quais sejam capazes de trabalhar para a melhoria da organização.

- **Processos Internos**

Depois de estabelecidas as necessidades dos clientes e as metas financeiras, os objetivos da perspectiva interna e da perspectiva de aprendizado e crescimento descrevem como executar a estratégia. As empresas precisam gerenciar seus processos internos e o desenvolvimento de seu

capital humano, da informação e organizacional para impulsionar a estratégia e avaliar se o objetivo está sendo atingido.

Na busca pelo resultado, Kaplan e Norton (2004) destacam que os processos internos são fundamentais para a estratégia da organização, pois produzem e fornecem a proposição de valor para clientes; e melhoram os custos para a dimensão produtividade da perspectiva financeira. Os autores reúnem os processos internos em quatro grupamentos:

- Processos de gestão operacional
- Processos de gestão de clientes
- Processos de inovação
- Processos regulatórios e sociais

É provável que cada empresa adote uma estratégia que enfatizará um dos quatro grupamentos. Ainda assim, as empresas devem seguir uma estratégia balanceada e investir na melhoria dos processos dos quatro grupamentos, já que os benefícios financeiros de cada grupamento ocorrem em períodos de tempo diferentes.

Cada organização executa vários processos simultaneamente que agregam valor de alguma forma. Contudo, o desafio estratégico consiste em identificar e buscar a excelência nos poucos processos críticos que mais reforçam a criação de valor para os clientes. Portanto, os processos estratégicos críticos devem receber especial atenção e foco, pois são os pilares sobre os quais se executa a estratégia (KAPLAN e NORTON, 2004).

- **Aprendizado e Crescimento**

O aprendizado e crescimento da organização são descritos pelos seus ativos intangíveis e seu papel na estratégia. Kaplan e Norton (2004) definem ativos intangíveis como o conhecimento existente na organização que permite criar vantagem diferencial ou como as capacidades dos empregados da empresa para satisfazerem as necessidades dos clientes.

Os autores reconhecem que os ativos intangíveis tornaram-se decisivos para a criação de valor sustentável, logo torna-se importante alinhá-los com a estratégia da organização. Esses ativos intangíveis, por sua vez, se desdobram em três tipos: capital humano, capital de informação e capital organizacional, que devem estar alinhados com os objetivos dos processos internos e integrados uns aos outros. No Quadro 2 são apresentados os tipos de ativos intangíveis e seus principais componentes:

**Quadro 2: Classificação dos ativos intangíveis**

<b>Tipo de intangível</b>	<b>Principais Componentes</b>
Capital humano	Habilidades
	Treinamento
	Conhecimentos
Capital da informação	Sistemas
	Banco de dado
	Redes
Capital organizacional	Cultura
	Liderança
	Alinhamento
	Trabalho em equipe

Fonte: Adaptado pela autora com base em Kaplan e Norton (2004, p.54)

As quatro perspectivas do BSC e o número reduzido de indicadores expressam a ênfase em manter o foco na gestão. De acordo com Costa (2001) com base no estudo realizado por Collins e Porras (1994), as empresas que têm obtido sucesso, apresentam em comum o foco nos seus valores, na sua visão e estão dispostas a mudar todo o resto: cultura, processos e objetivos. Elas consideram importante para manter tal objetividade, as quatro perspectivas e um relatório único.

Sobre o contexto em que está inserido, o *Balanced Scorecard* está geralmente presente nas organizações norte-americanas e direcionado para base de dados financeiros. A imersão nessa realidade aponta para o predomínio do ambiente financeiro preocupado em melhorar o resultado operacional e enviar bons sinais para Wall Street. Nota-se que o *BSC* foi criado numa estrutura de orientação para o mercado e, portanto, seu sucesso também está inserido na perspectiva financeira (SOUISSI, 2008).

Fernandes *et al.* (2006) compartilham da mesma crítica sobre o predomínio da perspectiva financeira referente ao modelo do *Balanced Scorecard*. Ao empreender seu estudo sobre os recursos que influenciam o desempenho organizacional, mensurando o desempenho por meio de indicadores que cobrem todas as perspectivas do *BSC*, os autores constataram pela revisão de literatura que os estudos da área envolvem apenas um tipo de recurso e examinam seu impacto sobre variáveis ligadas a uma perspectiva, sendo a financeira a mais abordada. Foram encontrados poucos estudos que analisassem simultaneamente mais de uma categoria de recursos e sua influência sobre as perspectivas do desempenho propostas pelo *BSC*.

### 2.1.3 Monitor de Ativos Intangíveis

O sistema de medição de desempenho, o Monitor de Ativos Intangíveis, foi proposto por Sveiby em 1997. Para o autor, as pessoas são os únicos verdadeiros agentes na empresa, já que todos os ativos, tangíveis ou intangíveis, dependem das ações humanas. Sveiby (1998) também utiliza o termo “ativos invisíveis” para se expressar sobre os ativos intangíveis e “ativos visíveis” para os ativos tangíveis. Para os ativos invisíveis, ele propõe uma classificação de três elementos: competência do funcionário, estrutura interna e estrutura externa.

Como competência do funcionário, Sveiby (1998, p.11) apresenta que esta envolve a “capacidade de agir em diversas situações para criar tanto ativos tangíveis como intangíveis”. O autor ainda acrescenta que a competência do funcionário deveria fazer parte do balanço patrimonial da empresa referente aos ativos intangíveis, uma vez que a existência de uma organização é dependente da existência de pessoas.

Além de ser um dos três ativos intangíveis de uma organização, a competência do funcionário também é a fonte das estruturas interna e externa. Enquanto o conhecimento humano possui quatro características: é tácito, orientado para a ação, baseado em regras e está em constante mutação, Sveiby (1998, p.42) complementa que a competência de um indivíduo consiste em cinco elementos mutuamente dependentes:

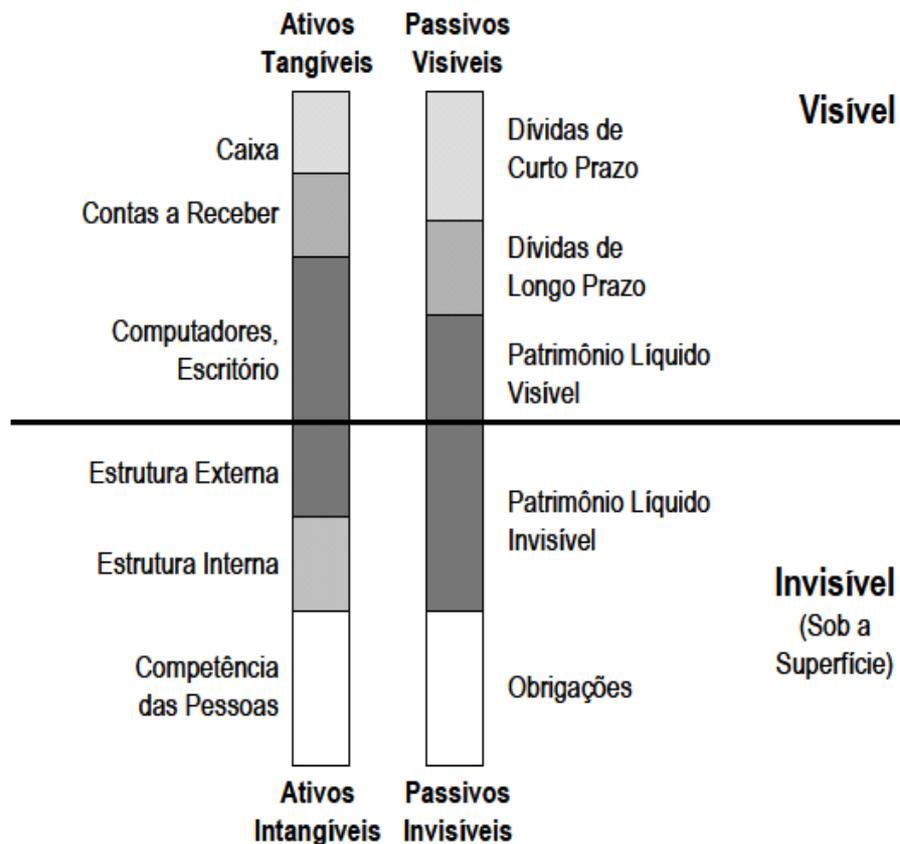
- **Conhecimento Explícito** – O conhecimento explícito envolve conhecimento dos fatos e é adquirido principalmente pela informação, quase sempre pela educação formal.
- **Habilidade** – Esta arte de “saber fazer” envolve uma proficiência prática – física e mental – e é adquirida sobretudo por treinamento e prática. Inclui o conhecimento de regras de procedimento e habilidades de comunicação.
- **Experiência** – A experiência é adquirida principalmente pela reflexão sobre erros e sucessos passados.
- **Julgamentos de valor** – Os julgamentos de valor são percepções do que o indivíduo acredita estar certo. Eles agem como filtros conscientes para o processo de saber de cada indivíduo.
- **Rede social** – A rede social é formada pelas relações do indivíduo com outros seres humanos dentro de um ambiente e uma cultura transmitidos pela tradição.

O segundo elemento é a estrutura interna, que inclui patentes, conceitos, modelos e sistemas administrativos e de computadores, a cultura ou espírito organizacional. Referente à

cultura organizacional, Morgan (1996) reforça a ideia de que as características distintas das organizações estão crucialmente ligadas a contextos culturais no quais evoluíram. A história e a tradição de uma organização refletem nos padrões atuais de interação entre os indivíduos, na linguagem, nos temas abordados e nas rotinas diárias atuais. Nessa associação entre estrutura interna e pessoas, Sveiby (1998) resume que estes são os reais constituintes da organização.

O último elemento constituinte dos ativos intangíveis proposto por Sveiby (1998) é a estrutura externa que abrange as relações com clientes e fornecedores, as marcas registradas e a reputação ou a imagem da empresa. Contudo, o autor alerta que investimentos em estrutura externa apresentam um grau de segurança inferior se comparados com aqueles em estrutura interna, visto que relações e reputações podem mudar ao longo do tempo.

Com a finalidade de evidenciar os elementos constituintes dos ativos tangíveis e intangíveis, assim como os aspectos financeiros dos passivos visíveis e invisíveis, apresentam-se na Figura 1 os componentes do balanço patrimonial de uma organização:



**Figura 1: Balanço patrimonial de uma organização do conhecimento**

Fonte: Sveiby (1998, p. 13)

Para Sveiby (1998) a diferença entre o valor de mercado de uma empresa de capital aberto e o seu valor contábil líquido é o valor de seus ativos intangíveis. O valor dos ativos intangíveis está relacionado com o ramo de negócios da empresa e na maior parte das empresas, o valor desses ativos intangíveis é superior ao valor dos ativos tangíveis. O autor acredita que as empresas mais lucrativas e que mais crescem são aquelas que focalizam o conhecimento e tem como base os seus ativos intangíveis.

Referente à concepção do modelo, Sveiby (1998) reconhece que o sistema de medição de desempenho de Monitor de Ativos Intangíveis é compatível com o sistema *Balanced Scorecard* proposto por Kaplan e Norton. Ambos partem do princípio que é impossível gerenciar o que não se pode medir e também são adeptos de indicadores não-financeiros que complementem a perspectiva financeira. Contudo, podem-se diferenciar os sistemas em relação aos setores em que atuam. Enquanto o *Balanced Scorecard* direciona os seus esforços para o setor de produção, o Monitor de Ativos Intangíveis se concentra nos setores emergentes do conhecimento.

A proposta de Sveiby (1998) de utilizar medidas não-financeiras se apoia no argumento de que os fluxos de conhecimento e os ativos intangíveis são essencialmente não-financeiros. Além disso, os processos vitais da organização são, em grande parte, relacionados aos ativos intangíveis.

A partir da definição dos ativos intangíveis e do seu papel vital para as organizações, é possível sintetizar os passos das ações a serem tomadas e as ferramentas para a avaliação de uma estratégia do conhecimento propostos pelo sistema Monitor de Ativos Intangíveis. No Quadro 3, apresenta-se uma síntese com os indicadores de avaliação – crescimento/renovação, eficiência e estabilidade – para os três elementos dos ativos intangíveis:

**Quadro 3: Síntese do sistema Monitor de Ativos Intangíveis**

Intangíveis	Crescimento/Renovação	Eficiência	Estabilidade
<b>Competência</b>	Tempo de Profissão Nível de Escolaridade Custos de Treinamento e Educação Graduação Rotatividade Clientes que aumentam a Competência	Proporção de Profissionais na Empresa O Efeito Alavancagem Valor Agregado por Profissional	Média Etária Tempo de Serviço Posição Relativa de Remuneração Taxa de Rotatividade de Profissionais
<b>Estrutura Interna</b>	Investimento na Estrutura Interna Investimentos em Sistemas de Processamento de Informações	Proporção de Pessoal de Suporte Vendas por Funcionário de Suporte Medidas de Avaliação de Valores e Atitudes	Idade da Organização Rotatividade do Pessoal de Suporte A Taxa de Novatos
<b>Estrutura Externa</b>	Lucratividade por Cliente	O Índice de Clientes Satisfeitos Índice de Ganhos/Perdas Vendas por Cliente	Proporção de Grandes Clientes Estrutura Etária Taxa de Clientes Dedicados Frequência da Repetição de Pedidos

Fonte: Elaborado pela autora com base em Sveiby (1998, p. 201-220)

No Quadro 3 é apresentada uma síntese de indicadores que podem ser acompanhados pelas empresas que reconhecem nos seus ativos intangíveis reais fontes de vantagem competitiva em cada uma das respectivas categorias dos ativos intangíveis.

## **2.2 Recursos Intangíveis**

Os ativos intangíveis são importantes fatores de diferenciação entre as empresas. Eles são únicos e de propriedade de uma única organização, portanto contribuem diretamente para a obtenção e manutenção das vantagens competitivas de suas empresas (KAYO *et al.*, 2006).

Para Sveiby (1998), os ativos como marcas, relacionamento com o cliente e a competência dos funcionários são vistos como estrutura do conhecimento, ou seja, ativos intangíveis. São intangíveis por não serem concretos nem palpáveis.

### **2.2.1 Classificação dos recursos intangíveis**

Em 2002, Barbosa e Gomes realizaram um estudo exploratório em três empresas brasileiras sobre o controle gerencial de ativos e recursos intangíveis com o propósito de classificar os ativos/recursos intangíveis de uma empresa, os autores os dividem em:

- Conhecimento Acadêmico e Tácito de seus funcionários
- Processos facilitadores de transferência e aquisição de conhecimento
- Relacionamento com clientes, fornecedores e mercado de trabalho
- Capacitação em pesquisa e desenvolvimento

Os autores concluíram por meio de entrevistas que as empresas pesquisadas pareciam indicar pouca orientação para ações gerenciais relevantes aos ativos/recursos intangíveis. Em paralelo, a análise feita a partir dos questionários aplicados parecia apontar a baixa importância que as empresas atribuíam ao sistema de medição de ativos/recursos intangíveis.

Nessa pesquisa, constatou-se que a valorização dos ativos/recursos intangíveis presentes nas empresas de serviços pesquisadas apresentou relação com o tipo de ramo de negócios assim como com seus objetivos de desempenho.

No mesmo sentido, Kayo (2002) apresenta uma proposta de taxonomia dos ativos intangíveis em que as classes propostas são semelhantes às de Barbosa e Gomes (2002):

**Quadro 4: Uma proposta de classificação dos ativos intangíveis**

Tipo de Intangível	Principais componentes
Ativos Humanos	<ul style="list-style-type: none"><li>• conhecimento, talento, capacidade, habilidade e experiência dos empregados;</li><li>• administração superior ou empregados-chave;</li><li>• treinamento e desenvolvimento;</li><li>• entre outros.</li></ul>
Ativos de Inovação	<ul style="list-style-type: none"><li>• pesquisa e desenvolvimento;</li><li>• patentes;</li><li>• fórmulas secretas;</li><li>• <i>know-how</i> tecnológico;</li><li>• entre outros.</li></ul>
Ativos Estruturais	<ul style="list-style-type: none"><li>• processos;</li><li>• <i>softwares</i> proprietários;</li><li>• bancos de dados;</li><li>• sistemas de informação;</li><li>• sistemas administrativos;</li><li>• inteligência de mercado;</li><li>• canais de mercado;</li><li>• entre outros.</li></ul>
Ativo de Relacionamento (com públicos estratégicos)	<ul style="list-style-type: none"><li>• marcas;</li><li>• logos;</li><li>• <i>trademarks</i>;</li><li>• direitos autorais (de obras literárias, de <i>softwares</i>, etc);</li><li>• contratos com clientes, fornecedores, etc.;</li><li>• contratos de licenciamento, franquias, etc.;</li><li>• direitos de exploração mineral, de água, etc.;</li><li>• entre outros.</li></ul>

Fonte: Kayo (2002, p. 19)

O estudo realizado por Kayo (2002) mostra a importância de se analisar com mais profundidade a questão da avaliação dos ativos intangíveis e ressalta que mais importante do que se aferir o intangível é saber como usar esse dado. A proposta do autor sugere o alinhamento e integração entre as áreas de finanças, recursos humanos, marketing, operações, produção e administração geral a fim de permitir a maximização do valor da empresa assim como da satisfação de seus clientes, fornecedores, acionistas, empregados e gestores.

### **2.2.2 As pessoas como recursos intangíveis e sua gestão**

Sveiby (1998) menciona que as pessoas são os únicos verdadeiros agentes na empresa e que todos os ativos tangíveis e intangíveis são resultado das ações humanas. Nesse sentido, torna-se fundamental entender e explorar o vasto campo que engloba a gestão das pessoas. Para tal, serão abordados temas como: liderança, relacionamento, motivação, satisfação e

comprometimento, com o intuito de abranger os aspectos relativos aos intangíveis que podem impactar o desempenho de uma organização.

A vantagem competitiva sustentável de uma organização está em sua capacidade de criar e manter uma estrutura que permita gerir seu capital intelectual. Nesse contexto, Bennis (1999) relata que a liderança é a chave para concretizar todo potencial do capital intelectual. Em contrapartida, a ausência de líderes capazes de atrair e reter talentos, gerir o conhecimento, desbloquear a capacidade das pessoas em adaptação e inovação, pode levar a organização a uma situação de risco.

A busca pelo perfil do gestor ideal e as demandas impostas ao administrador têm crescido nos últimos anos e se tornado tema frequente na agenda de debates da administração. Para Perin, Sampaio, Becker e Fernandes (2009) a posição de ligação que o gestor assume entre a empresa e as pessoas, demanda que ele desempenhe múltiplos papéis, assuma a responsabilidade pelo sucesso ou fracasso do negócio. Contudo, Ruas (2003) atenta para o fato de que as competências necessárias para um executivo ideal são tão numerosas que apenas um “superprofissional” poderia ser capaz de desempenhá-las com perfeição.

De acordo com Le Boterf (2004) o gestor deve estar atento na construção e desenvolvimento cotidianos do saber, do poder e do querer cooperar, de forma a reunir as condições favoráveis e necessárias ao desenvolvimento da cooperação. O gestor ideal deve ser capaz de estruturar adequadamente sua equipe em termos de competências e de criar condições favoráveis a fim de facilitar o trabalho da sua equipe. Bergamini (1994) complementa que a aceitação de um líder por parte dos seus subordinados, está diretamente relacionada ao modo de como estes veem seu líder como facilitador na consecução dos objetivos que eles almejam.

Em geral, há uma grande variedade de definições sobre liderança, contudo é consenso que o processo de liderança é uma via de mão dupla em que líderes e subordinados exercem influência sobre o trabalho do outro, num ambiente que necessita de cooperação. Para McGregor (1992), a liderança não é uma propriedade do indivíduo, mas uma relação complexa entre o líder, seus seguidores, a organização e o meio social, político e econômico.

Com o propósito de reduzir os riscos da organização no que se refere à liderança, Bennis (1999, p. 2) apresenta os atributos essenciais ao líder:

- competência técnica: possuir a instrução do negócio e dos recursos utilizados;
- habilidade conceitual: a facilidade com o pensamento estratégico ou abstrato;
- experiências anteriores: histórico de bons resultados;
- habilidades pessoais: capacidade para comunicar, motivar e delegar;

- habilidade em identificar e reter talentos;
- julgamento: tomar decisões difíceis em um curto espaço de tempo mesmo sem precisão dos dados;
- caráter: as qualidades que definem quem a pessoa é.

Dentre os atributos apresentados, Bennis (1999) afirma que raramente os executivos não possuem os três primeiros. Em contrapartida, no futuro organizacional os líderes serão distinguidos pelo desenvolvimento dos outros atributos: habilidades em comunicar, motivar e delegar, capacidade de identificar, atrair e reter os talentos, tomada de decisões assertivas e acima de tudo, a questão do caráter e da exemplaridade.

A pesquisa empreendida por Echeveste, Vieira, Viana, Trez e Panosso (1999) traça o perfil ideal do executivo em face das exigências do mercado globalizado. A análise quantitativa foi obtida por meio da aplicação de questionários aos executivos, que apresentou como amostra 136 respondentes que trabalham numa das 500 maiores empresas do ranking da revista Exame em 1997 nos estados de São Paulo, Rio Grande do Sul, Santa Catarina e Paraná distribuídas em onze setores.

Os resultados deste estudo apontam que os principais atributos, em ordem de importância, que este profissional deve apresentar são: integridade, visão estratégica, capacidade de liderança, visão da empresa, capacidade de decisão, foco no resultado, ética no trato das questões profissionais e aspectos sociais, capacidade de negociação, motivação, coordenação de trabalho em equipe, habilidades interpessoais e atitude proativa. Restringindo a amostra para o setor automobilístico e material de transporte, os atributos essenciais são: visão da empresa, foco no resultado, integridade, capacidade de liderança e decisão.

Com base em levantamentos bibliográficos, Oderich (2005, p. 94) apresenta conhecimentos, habilidades e atitudes mais propagadas que constituem um perfil gerencial atual: visão sistêmica e estratégica; domínio pessoal; capacidade de trabalhar em equipe; habilidades humanas e intelectuais; criatividade; flexibilidade; capacidade de inovação; comportamento ético; capacidade de aprender, liderar e educar. Sveiby (1998) complementa que é dever do gerente desenvolver os ativos tangíveis e intangíveis de sua organização.

McGregor (1992) é mais cauteloso ao acreditar não haver um padrão básico que possa caracterizar e ser comum a todos os líderes, já que diferentes funções exigem capacidades e habilidades diferentes, sugerindo que nem sempre gerentes bem-sucedidos em uma função, serão bem-sucedidos em outra. Contudo, o autor apresenta características que julga essenciais para a

liderança que incluem a competência: para planejar e lançar uma iniciativa, em resolver os problemas, manter os canais de comunicação, em aceitar as responsabilidades de interação social.

Em se tratando de liderança, é importante esclarecer as diferenças que existem entre líderes e gerentes. Segundo Oderich (2005) a capacidade de liderança é uma das premissas para o exercício da função gerencial. Contudo, é possível verificar que liderança e gerência nem sempre estão juntas, visto que muitos gerentes apresentam dificuldades com a liderança. O mesmo ponto de vista é compartilhado por Sveiby (1998) que acredita que embora muitos gerentes sejam líderes, a maioria provavelmente não apresenta capacidade de liderança.

O estudo empreendido por Souza (2011) na mesma unidade de reforços metálicos que a presente pesquisa constatou que o chefe parece ter mais presente em sua atuação características de “gerente”. Para aumentar as características inerentes ao “líder”, essa autora sugere a realização de um processo de capacitação direcionado ao desenvolvimento de suas competências como líderes facilitadores, estimuladores e orientadores de seus subordinados.

O Quadro proposto por Bennis (1996) destaca as principais diferenças entre os tipos de ações administrativas e de liderança:

**Quadro 5: Gerentes versus líder**

<b>O gerente:</b>	<b>O líder:</b>
Administra	Inova
É uma cópia	É original
Tem visão de curto prazo	Tem perspectiva de longo prazo
Prioriza os sistemas e estruturas	Prioriza as pessoas
Depende de controle	Inspira confiança
Pergunta como e quando	Pergunta o que e por quê
Tem olhos voltados para os limites	Tem olhos no horizonte
Limita	Inventa
Aceita o status quo	Desafia
É o clássico bom soldado	É seu próprio comandante
Faz certo as coisas	Faz a coisa certa

Fonte: Bennis (1996, p. 42)

A Caliper Brasil, consultoria em recursos humanos, com sede em Princeton, localizada no estado Nova Jersey, nos Estados Unidos, coordenou uma pesquisa realizada por Bennis (2008) com o objeto de identificar o perfil do líder brasileiro e afirma que:

[...] gerentes focam-se em resultados, comandam, expressam suas opiniões, e em geral, são seguidos porque são chefes. Líderes, por sua vez, buscam atingir seus resultados por meio das pessoas, inspiram, ajudam a formar opiniões e são seguidos porque acreditamos neles [...] (BENNIS, 2008, p.1)

A análise do perfil do líder brasileiro conduzida por Bennis (2008) com 223 CEO's e diretores brasileiros identifica as características deles em termos de liderança; relacionamentos; resolução de problemas e tomada de decisões; e organização pessoal e administração do tempo. Os resultados apontam que comparando com perfis de líderes e gerentes norte-americanos, a amostra com executivos brasileiros se assemelha aos perfis de líderes norte-americanos.

Com base nessa pesquisa Bennis (2008) ressalta que os líderes brasileiros apresentam fortes características de personalidades como: persuasão, propensão a assumir riscos com assertividade, habilidade de expor seu ponto de vista, flexibilidade face às mudanças e habilidades em manter-se otimistas mesmo com as resistências e objeções. Por outro lado, sugerem-se ações mais cautelosas e atitudes criteriosas que permitam reduzir a exposição aos erros.

Percebe-se que as complexas e intensas transformações no ambiente organizacional exigem que o gestor esteja cada vez mais preparado e capacitado para conseguir realizar suas atividades. Segundo Perin *et al.* (2009), as exigências em termos de desempenho do gestor refletem diretamente nas exigências por qualificação, treinamento e capacitação gerencial. É oportuno salientar que as reflexões sobre o tema da formação gerencial reduzem o sonho em busca do perfil de competências ideais do gestor trazendo à realidade o que realmente pode ser feito.

Em busca da melhoria do desempenho empresarial, Perin *et al.* (2009) sugerem a integração entre o processo de formação do gestor com a sua operacionalização, de forma a ampliar a sua noção de competências para que ele possa atuar na sua realidade, identificando os recursos existentes e os que precisam ser desenvolvidos e otimizados. Os impactos dos programas de formação gerencial na *performance* empresarial foram identificados em três dimensões:

**Quadro 6: Impactos dos programas de formação gerencial na *performance* empresarial**

<b>Dimensão</b>	<b>Impactos na <i>performance</i> empresarial</b>
Individual	Aumento da satisfação e da autorealização dos participantes
	Maior reconhecimento e aumento da autoestima
	Geração de novas competências e aquisição de conhecimentos técnicos
	Aumento da criatividade e da capacidade de inovação
Grupo	Impacto dos programas de relacionamento interpessoal
	Estímulo à capacidade de trabalhar em grupo
	Aumento da participação dos envolvidos nas suas equipes de trabalho
Organizacional	Impacto no processo de planejamento da empresa
	Surgimento e estímulo de práticas de <i>benchmarking</i>
	Aumento da flexibilidade organizacional

Fonte: Elaboração própria com base em Perin *et al.* (2009, p. 117)

A ênfase na melhoria da gestão empresarial se torna cada vez mais importante e traz como consequência o interesse de pesquisadores e autores sobre o tema liderança, que vem crescendo nos últimos anos. Nesse contexto, outro aspecto é enfatizado por Bergamini (1994) que ressalta a importância da união entre os pontos que interligam a dinâmica motivação e eficácia da liderança, numa relação de causa e efeito.

Para Bergamini (2002, p. 64) “a motivação é muito mais ampla do que comportamentos ou estados que porventura tenha capacidade de provocar”. Ela pode ser entendida como um processo desencadeado por momentos interiores experimentados, em que o indivíduo mobiliza a sinergia e força presentes em seu interior. Sob esse ponto de vista, entende-se que não é possível o líder motivar seus liderados. O desafio consiste em oferecer aos liderados oportunidades para que eles atinjam os objetivos de satisfação interior. No mesmo sentido, McGregor (1992) aponta que o que pode ser feito pela gerência é criar condições para que as pessoas se sintam capazes de buscar essas satisfações para si mesmas.

À medida que a liderança passa a ser compreendida como sinônimo de motivação, o líder eficaz percebe a riqueza contida nas necessidades interiores individuais e fica atento para que ela não se perca. Nessa perspectiva, o líder oferece fatores complementares de satisfação dessas necessidades e, conseqüentemente, contribui para gerar climas organizacionais mais positivos (BERGAMINI, 1994).

Com base nessa abordagem, as necessidades humanas são classificadas por McGregor (1992) com base em Abraham Maslow em diferentes níveis. O nível mais baixo trata das necessidades fisiológicas, enquanto o nível superior contempla o bem-estar físico, que engloba as

necessidades de segurança física, proteção contra o perigo, ameaça ou privação. Quando as necessidades fisiológicas e de bem-estar estão satisfeitas, tornam-se fator de motivação comportamental as necessidades sociais que abrangem a aceitação pelo grupo, as relações de amizade e de amor.

O nível mais elevado de satisfação das necessidades humanas está relacionado com as necessidades egoístas que tratam da autoestima e da própria reputação. É importante ressaltar que o homem busca sempre a satisfação das suas necessidades, contudo as necessidades de um nível só são manifestadas quando as de nível inferior forem atingidas.

Considerando os aspectos relacionados à liderança, motivação e satisfação como fenômenos presentes em todas as organizações, pode-se concluir que eles interferem e se refletem no clima organizacional. Outro aspecto capaz de modificar o clima de um ambiente diz respeito às formas de relacionamentos observadas entre os membros de uma mesma organização. Nesta pesquisa, o enfoque que tangencia os relacionamentos foi dado no nível gerencial, considerando o comportamento e as atitudes da equipe de direção composta pelos gerentes e pelo diretor da unidade.

As pesquisas sobre grupo comportamental, de acordo com McGregor (1992) mostram que os grupos podem ser eficientes na tomada de decisão e resolução dos problemas, descartando a possibilidade que apenas o indivíduo teria essa capacidade. Em contrapartida, quando as ações em grupo são ignoradas e os problemas tentam ser resolvidos por apenas dois membros, as consequências são negativas.

Com o intuito de identificar um grupo relativamente ineficiente, McGregor (1992, p. 49) enumera as características de seu funcionamento:

- 1 - A "atmosfera" tende a refletir indiferença e tédio (as pessoas cochichando uma com as outras, conversas laterais, indivíduos que obviamente não estão interessados, etc.), ou tensão.
- 2 - Um poucas pessoas tendem a dominar a discussão.
- 3 - É difícil entender, pelas coisas que são ditas, qual é a tarefa do grupo ou quais são os seus objetivos.
- 4 - As pessoas não ouvem realmente umas às outras. As ideias são ignoradas ou menosprezadas. Tem-se a impressão de que muitos falam para se exibirem fazem-se discursos com a intenção óbvia de impressionar alguém e que em nada contribuem para o assunto em pauta.
- 5 - Os desacordos, geralmente, não são tratados de maneira eficaz pelo grupo. Poderão ser completamente suprimidos por um líder que teme conflitos. Por outro lado, poderão resultar em guerra aberta cuja consequência é a dominação de um subgrupo pelo outro.

- 6 - As decisões muitas vezes são tomadas prematuramente antes que as questões essenciais sejam examinadas ou resolvidas
- 7 - Não há muita clareza sobre a maneira como as decisões vão ser postas em prática - ninguém sabe realmente quem vai fazer o quê.
- 8 - A liderança permanece claramente com o presidente da comissão. Ele pode ser fraco ou forte, mas se senta sempre "à cabeceira da mesa".
- 9 - Pode haver crítica, mas cria embaraços e tensões. Às vezes, toda ideia que é proposta é "malhada" por outro. Então ninguém se expõe.
- 10 - Os sentimentos pessoais são ocultados em vez de serem revelados.
- 11 - Grupo tende a evitar qualquer discussão sobre a sua própria "manutenção".

Para evitar a ineficiência de um grupo, McGregor (1992) esclarece que é importante perceber que a eficiência do mesmo não depende apenas do líder, mas de um comportamento hábil e sensível de seus membros que favorece a manifestação de atitudes de pessoas comprometidas e engajadas com o funcionamento do grupo.

Além do envolvimento e comprometimento necessário ao líder, a força de trabalho também reflete no sucesso das organizações. Sendo assim, intensifica-se a busca por estilos de gerenciar as suas relações sociais, internamente. Sobretudo no contexto de transformações, torna-se indispensável reestruturar as relações ou vínculos psicológicos entre os indivíduos e as organizações. (BASTOS E BORGES-ANDRADE, 2002).

De acordo com Moraes, Godoi e Batista (2004, p. 4), o comprometimento diz respeito “a um estado de lealdade do indivíduo relativamente duradouro e que pode ser descrito através de sentenças que demonstram intenções, sentimentos, desejos”. Ele pode ocorrer como resultado de transações entre atores organizacionais ou quando o indivíduo se torna ligado à organização por suas ações e crenças, portanto pode ser caracterizado como um fenômeno estrutural.

### **2.3 Estratégias Empresárias**

A área de Estratégia tem abordado temas importantes nas últimas décadas, tais como planejamento estratégico, posicionamento estratégico, inspirados em fundamentos da Organização Industrial, alianças e redes estratégicas e, mais recentemente, estudos sobre recursos e competências das empresas (ARAGÃO, FORTE e OLIVEIRA, 2010).

Contudo, Vasconcelos e Cyrino (2000) alertam sobre a inadequação dos modelos de Estratégia Empresarial face a realidade das organizações atuais marcadas por rápidas mudanças econômicas e sociais que caracterizam a economia mundial na virada do século XXI. No sentido de se adaptar ao contexto das mudanças organizacionais, diversas correntes de pensamento econômico abordaram a questão da vantagem competitiva a partir dos anos 70.

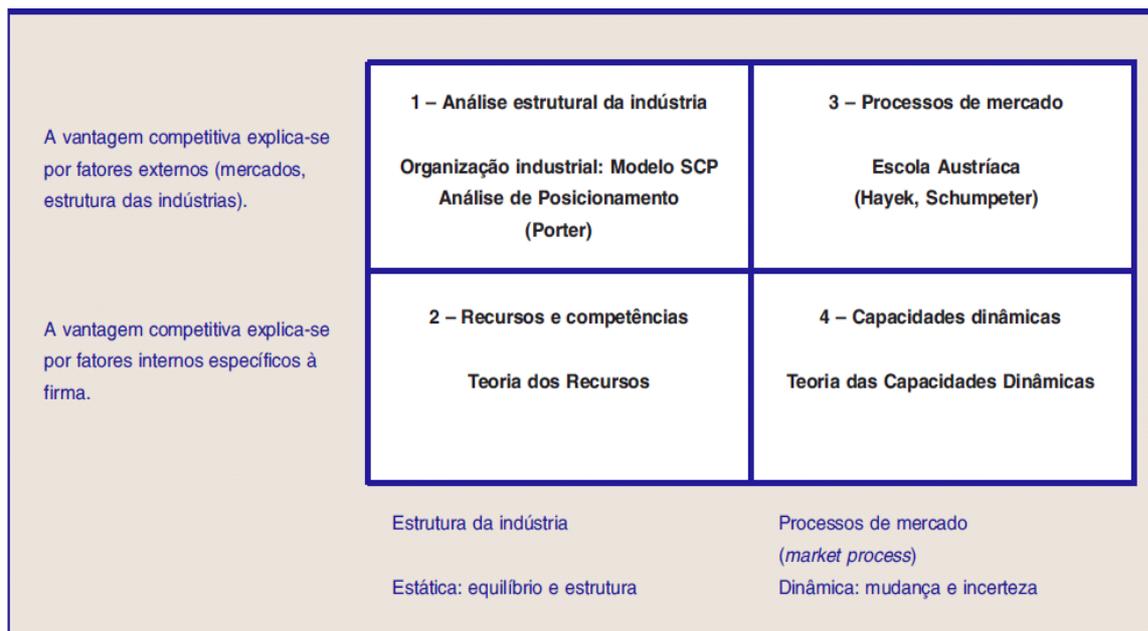
Segundo Vasconcelos e Cyrino (2000), as teorias de Estratégia Empresarial utilizam abordagens conceituais diferentes. Elas se classificam em dois eixos principais relacionados à concepção da vantagem competitiva e aos princípios sobre a concorrência. Sobre o primeiro eixo relacionado à concepção da vantagem competitiva, duas teorias podem ser relacionadas:

- A teoria de posicionamento que considera o desempenho superior em função dos fatores externos à organização, associado à estrutura da indústria e a situação do mercado.
- A teoria de recursos e capacidades que considera o desempenho superior resultado das características internas da organização.

Da mesma forma, duas teorias com características opostas são encontradas na literatura quando se trata das premissas sobre a concorrência.

- A abordagem que assume uma visão estrutural estática fundamentada pela noção de equilíbrio do mercado;
- Abordagem dinâmica e mutável que engloba aspectos relacionados à inovação e desequilíbrio

Com base nesses dois principais eixos, podem-se representar quatro correntes explicativas da vantagem competitiva, conforme Figura 2.



**Figura 2: As correntes explicativas da vantagem competitiva**

Fonte: Vasconcelos e Cyrino (2000, p. 23)

De forma sintética, Vasconcelos e Cyrino (2000) resumem as quatro correntes em termos de: unidade de análise, concepção da firma, natureza e fonte de vantagem competitiva, estratégia, fundadores e autores representativos, como mostra o Quadro 7.

Quadro 7: Comparação das teorias sobre vantagem competitiva

DIMENSÕES	ORGANIZAÇÃO INDUSTRIAL	RECURSOS	PROCESSOS DE MERCADO	CAPACIDADES DINÂMICAS
Unidade de análise	Indústria	Estoques de recursos e competências específicas	Dinâmica do mercado, ciclos de criação e destruição, inovação imitação e seleção	Processos e rotinas organizacionais; fluxos de recursos e competências específicas
Concepção da firma	Função técnica de produção Conjunto de atividades complementares	Conjunto estável de recursos, competências e capacidades	Empreendedora: produção de inovações, criação de conhecimento	Conjunto evolutivo de recursos, competências e capacidades
Natureza da vantagem competitiva	Sustentável, fundada no exercício de situações de quase-monopólio	Sustentável, fundada sobre recursos estáveis Rendas ricardianas	Transitória e cíclica, fundada em rendas de empreendedor	Sustentável, fundada sobre recursos em evolução Rendas ricardianas e de empreendedor
Fonte de vantagem competitiva	Atratividade e posicionamento da firma na indústria	Acesso privilegiado a recursos únicos de difícil imitação	Inovação e "destruição criadora"	Rotinas e processos organizacionais capazes de regenerar a base de recursos da firma
Estratégia	Orientada para o conteúdo Abordagem racional "de fora para dentro" ( <i>outside-in</i> ) Procura de indústrias atrativas, busca do posicionamento ideal na indústria e defesa dessa posição pela construção de barreiras à concorrência	Orientada para o conteúdo Abordagem racional "de dentro para fora" ( <i>inside-out</i> ) Desenvolvimento e exploração de competências existentes	Orientada para o processo Procura contínua de oportunidades de inovação Esforços de imitação das inovações bem-sucedidas	Orientada para o processo e o conteúdo Interação entre competências e oportunidades do mercado Reconfiguração de competências e <i>know-how</i> Racionalidade limitada, incerteza, complexidade e conflito
Fundadores	E. Mason J. S. Bain	P. Selznick E. Penrose K. Andrews	L. Mises F. Hayek J. Schumpeter	D. Teece R. Nelson S. Winter
Autores representativos	M. Porter P. Ghemawat C. Shapiro	R. Rumelt B. Wernerfelt J. B. Barney M. Peteraf	R. Jacobson R. D'Aveni	D. Teece, G. Pisano e A. Shuen C. K. Prahalad e G. Hamel L. Dierckx e K. Cool R. Amit e P. Shoemaker R. Sanchez, A. Heene e H. Thomas

Fonte: Vasconcelos e Cyrino (2000, p. 35)

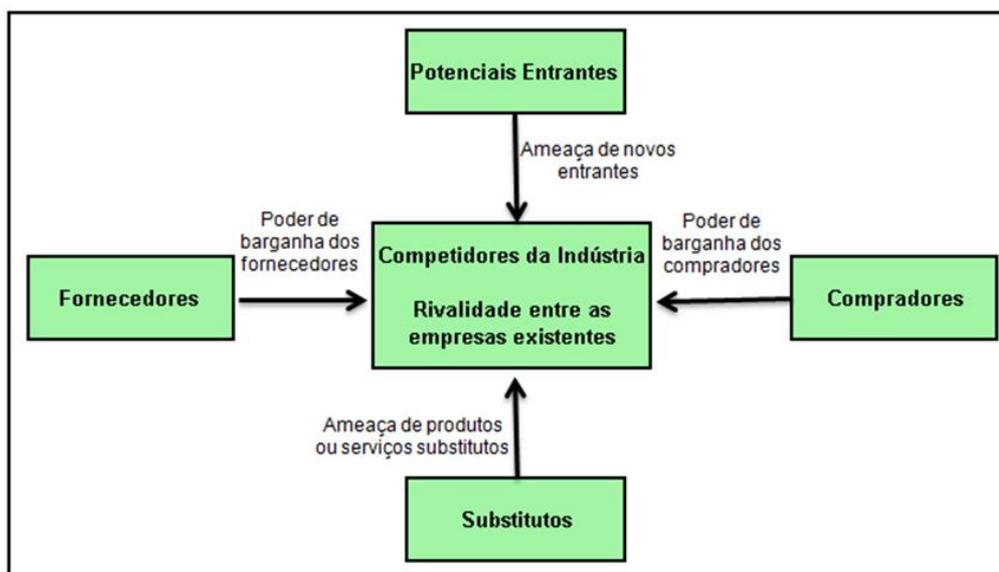
Apesar da grande abrangência da área de Estratégia, duas teorias se destacam quando se buscam fatores que justifiquem o desempenho da empresa. Essas teorias apresentam pontos de vista divergentes, e se dividem entre os que defendem a Organização Industrial e os que compartilham da proposta da teoria da Visão Baseada em Recursos (ARAGÃO *et al.*, 2010).

### 2.3.1 Organização Industrial

O modelo de organização industrial apoia-se principalmente nos trabalhos de Michael Porter que passam a ser difundido a partir do final da década de 70. Nessa corrente, a estrutura industrial é a base para a análise da vantagem competitiva.

A premissa da escola de organização industrial é que o comportamento das empresas é definido pela estrutura do ramo de negócios em que se encontra abrangendo o número e tamanho de concorrentes, compradores e vendedores, existência de barreira de entrada de novas empresas, etc. A unidade de análise é a indústria e não a empresa individual (VASCONCELOS e CYRINO, 2000). Segundo Porter (1980) a essência para a formulação da estratégia é analisar os aspectos externos que cercam a empresa, e as indústrias em que ela compete.

Nesse sentido, Porter (1980) acredita que a estrutura do ramo de negócios tem forte influência na definição das regras de competitividade assim como na escolha da melhor estratégia. Como as forças externas afetam o cenário do ramo de negócios, o ponto chave das empresas é ter habilidade para lidar com tais forças. O estado de competição do ramo depende de cinco forças básicas que somadas determinam o lucro potencial. Contudo, os setores são diferentes, logo não se espera que todos os ramos tenham o mesmo retorno potencial com a utilização do modelo das cinco forças. O modelo é ilustrado na Figura 3.



**Figura 3: Modelo das cinco forças de Porter**

Fonte: Porter (1980, p.4)

O conjunto das cinco forças – entrada, ameaça de substituição, poder de negociação dos compradores, poder de negociação dos vendedores e rivalidade entre os principais concorrentes – determina a intensidade da concorrência da indústria (PORTER, 1980).

Em nível mais abrangente, Porter (1991) acredita que o sucesso de uma empresa está relacionado a duas áreas: a atratividade do ramo de negócios e a posição relativa da empresa dentro do ramo em que está inserida. Conseqüentemente, a rentabilidade da empresa pode ser atribuída ao efeito indústria e ao efeito de posicionamento.

Quanto à estrutura do ramo de negócios, Porter (1991) apresenta que ela é em parte sujeita a fatores exógenos, e, em parte suscetível à influência das ações das empresas, resultando no relacionamento entre estrutura e posicionamento. Quanto à atratividade da posição relativa da empresa, o autor sustenta que ela provém da vantagem competitiva que a empresa possui e que pode ser dividida em suas “estratégias genéricas”, que serão apresentadas mais adiante.

Segundo Aktouf (2002), as ideias de Porter foram fundamentadas na análise da concorrência, nas barreiras de entrada, nas estratégias genéricas, na produção de valor e cadeia de valor, nos produtos de substituição e nas vantagens das nações. Contudo, sua principal análise diz respeito ao conceito de estratégias genéricas que são subdivididas entre o posicionamento por liderança em custo e o posicionamento pela diferenciação. Ambas apresentam em comum as políticas de redução massiva de mão-de-obra.

Inicialmente, Porter (1980) apresenta três estratégias genéricas potenciais de sucesso: liderança em custo, diferenciação no produto e enfoque. Nesse momento, o autor defende que para ter sucesso e vantagem competitiva em relação aos seus concorrentes deve-se focar em uma das estratégias, e que é raro obter sucesso focando em mais de duas estratégias. Mais tarde, em 1991, Porter reduz as estratégias genéricas em duas categorias básicas: liderança em custo e diferenciação em produto, e apresenta que a vantagem competitiva não pode ser examinada independente do escopo de competitividade. Dessa forma, é importante considerar a variedade de produtos e os segmentos de compradores, a localização geográfica, o grau de integração vertical e a extensão dos negócios relacionados.

Porter (1991) complementa que a vantagem competitiva resulta da habilidade da empresa em executar as atividades necessárias a um custo menor do que as rivais, e diferenciar seus produtos/serviços de forma única, com vistas a gerar valor para os seus clientes e por isso, permitir que a empresa pratique um preço superior que a média do mercado.

Apesar da grande difusão das ideias de Porter para a análise da vantagem competitiva, surgem vários estudos a partir da década de 1980 (Wernerfelt, 1984; Barney, 1991; Peteraf,

1993), que defendem que a fonte principal de vantagem competitiva está relacionada com os recursos e competências presentes nas empresas e que mais importante que a estrutura da indústria, é a especificidade de cada empresa. Essa corrente foi denominada Visão Baseada em Recursos.

Enquanto Foss (1996) *apud* Carneiro, Cavalcanti e Silva (1997) analisa a Visão Baseada em Recursos como um contraponto à análise estratégica de Porter, Vasconcelos e Cyrino (2002) interpretam como uma alternativa em relação a proposta da organização industrial. Diferentemente, Carneiro *et al.* (1997) com base em Barney, 1991e Foss, 1996 *al.*, 1997 observam uma complementaridade entre os modelos, já que Porter avalia as ameaças e oportunidades externas, enquanto a Visão Baseada em Recursos parte da identificação das forças e fraquezas internas da empresa para alcançar a vantagem competitiva sustentável.

Para Carneiro *et al.* (1997) a principal crítica da Visão Baseada em Recursos em relação à análise estratégica de Porter (1980) se baseia nas limitações que a grande atenção à indústria cria em relação à capacidade de inventar novos produtos, ingressar em mercados emergentes ou modificar as preferências dos clientes em mercados maduros.

Faz-se importante destacar que em 1991, num cenário orientado para a difusão das ideias da Visão Baseada em Recursos, Porter (1991) admite que a realização de uma atividade requer a utilização de ativos tangíveis e intangíveis que são de propriedade interna da empresa. Os ativos tangíveis são reconhecidos pelo autor como de natureza física ou financeira, enquanto os intangíveis estão relacionados aos recursos sociais e humanos.

Ademais, configura-se a necessidade de criação dos ativos externos à empresa, os ativos tangíveis e os intangíveis. Porter (1991) ainda acrescenta que enquanto os ativos tangíveis normalmente depreciam os intangíveis são acumulados ao longo do tempo. Tendo em vista as primeiras explicações de Porter sobre a conquista da vantagem competitiva baseada apenas em fatores externos, parece que o autor revisa seus conceitos e reconhece, anos mais tarde, a importância dos fatores internos inerentes à organização.

A respeito da relevância de uma visão sistêmica da vantagem competitiva, Porter (1996) aponta que as relações entre as atividades são fundamentais para dar sustentação à empresa e dificultar o entendimento dessas atividades para os concorrentes. Sob esse enfoque, Carneiro *et al.* (1997) apontam uma aproximação com a VBR que considera que a integração entre vários recursos é a fonte para gerar e manter vantagem competitiva sustentável.

Além desse enfoque, Carneiro *et al.* (1997) fazem associação entre relevância das condições iniciais da empresa na cadeia de valor apresentadas por Porter (1991) e a influência da

história da empresa sobre suas estratégias como preconizado pela VBR. Nesse sentido, Porter (1991) parece aceitar em certo grau alguns aspectos da VBR. Contudo, apesar de valorizar e reconhecer o papel dos recursos da empresa, o autor continua afirmando que a vantagem competitiva reside principalmente nos fatores externos da empresa.

Diferentemente de Carneiro *et al.* (1997) que fazem uma análise crítica da tipologia estratégica de Porter, Aktouf (2002) apresenta uma crítica epistemológica às principais ideias de Porter, que o autor define como porterismo.

O primeiro ponto levantado por Aktouf (2002) se concentra na proporção “grandiosa” do surgimento do porterismo em 1970 nos EUA. Além do interesse e da associação de universidades e grandes escritórios de Boston, evidencia-se uma preocupação norte-americana com o predomínio dos sistemas japoneses, alemães e escandinavos naquele contexto.

Aktouf (2002) considera sob diversos aspectos, a posição adotada por Porter como duvidosa e discutível. Os pontos questionáveis pelo autor são enumerados a seguir:

- imaginar que todos os indivíduos devem viver para o crescimento máximo, competindo contra todos e atingindo níveis financeiros comparáveis com os mais ricos;
- o modelo das cinco forças ser capaz de dar conta de enorme complexidade de fatos e processos reais;
- rejeitar ou ignorar as análises nos países em desenvolvimento, partindo de observações empíricas bastante limitadas que não permitem generalização;
- não fazer distinção entre os países ricos e os em desenvolvimento para se alcançar vantagem competitiva, mesmo admitindo que as condições iniciais interferem nos resultados.

As ideias de Aktouf (2002) se apresentam complementares as ideias de Vasconcelos e Cyrino (2000) que sinalizam que na escola de organização industrial os aspectos organizacionais da estratégia empresarial não são considerados. Como essência, essa corrente considera que o caráter exógeno determina a dinâmica interna da empresa, o que a deixa suscetível às forças externas incontroláveis.

### **2.3.2 Visão Baseada em Recursos**

Para Kayo *et al.* (2006), a crescente utilização dos ativos intangíveis nas empresas retrata a importância desses ativos na manutenção de suas vantagens competitivas, assim como nos seus

valores econômicos. Segundo os autores, esse ponto de vista é consistente com a Visão Baseada em Recursos.

A Visão Baseada em Recursos se iniciou de acordo com Wernerfelt (1984) pela obra de Edith Penrose em 1959 que apresenta uma nova interpretação do papel da empresa em que a organização é definida como um conjunto de recursos produtivos (WERNERFELT, 1984). Contudo, passou a ser difundida a partir da década de 80 com os trabalhos de Wernerfelt (1984), Barney (1991) e Peteraf (1993). Os autores enfatizam que os recursos internos da organização são importantes na questão da vantagem competitiva das empresas e defendem que as diferenças individuais entre as firmas devem ser consideradas na formulação de sua estratégia.

Os autores dessa corrente estão interessados em identificar as características necessárias nos recursos desenvolvidos pela empresa, os aspectos relativos à história da organização e as barreiras de imitação que permitam gerar vantagem competitiva sustentável. A ideia central se baseia na obtenção da vantagem competitiva por meio dos recursos e nas competências desenvolvidas pela empresa, deixando como foco secundário a estrutura das indústrias e o seu posicionamento (VASCONCELOS e CYRINO, 2000).

O princípio de que a heterogeneidade das empresas se concentra, sobretudo, em suas especificidades internas, pode ser validado pelo estudo realizado por Brito e Vasconcelos (2005). O estudo reuniu 252 empresas brasileiras englobadas em 15 ramos de negócios, no período de 1998 a 2001, e constatou que a maior parte da heterogeneidade do desempenho, mais de 50%, está diretamente relacionada com o “efeito firma”, que captura fatores sistemáticos, associados de forma idiossincrática a cada firma específica. Outro aspecto capaz de explicar a variância do desempenho foi o ramo de negócios, que apresentou percentual entre 4% e 7%. O fator ano, que consiste nos fatores macroeconômicos que afetam as empresas no ano, não foi detectado. Os resultados encontrados corroboram a corrente da estratégia baseada em recursos, que enfatiza a análise das firmas de forma individual.

No mesmo sentido de identificar os componentes da variância do desempenho, Goldszmidt, Brito e Vasconcelos (2007) realizaram uma pesquisa para explorar o efeito país na heterogeneidade de desempenho das firmas. A amostra foi de 10.927 firmas de 34 indústrias, distribuídas em 37 países no período 1995 a 2004. Os resultados apontaram que o efeito firma, com 31,0% apresenta maior importância para a justificativa do desempenho. Os efeitos relacionados ao ambiente externo, respondem por 27,5%, sendo 9,7% devido ao efeito país, 8,6% devido ao efeito indústria e 9,2% devido ao efeito indústria-país. A amostra das indústrias

pesquisadas foi dividida entre o setor de manufatura e demais setores, apresentando resultados semelhantes.

Os resultados encontrados pelos autores Brito e Vasconcelos (2005) e Goldszmidt *et al.* (2007) corroboram os princípios da Teoria de Recursos, que admitem que a firma possui aspectos particulares que são responsáveis por explicar a diferença de desempenho entre as empresas, e conseqüentemente, a firma deve ser o foco de análise.

Os estudos relacionados à Teoria Baseada em Recursos podem ser divididos em dois eixos: na área da gestão de operações e nas ciências contábeis. No tocante à gestão de operações, Malavski, Lima e Costa (2010) apresentam que a VBR contribui para o desenvolvimento da estratégia da produção assim como da organização do trabalho. Por outro lado, nas ciências contábeis o interesse se concentra nos processos de avaliação dos ativos de uma empresa, e mais especificamente, em como lidar e mensurar os aspectos intangíveis da empresa.

Referente aos conceitos relativos aos aspectos intangíveis da organização, outra diferença pode ser atribuída à área de gestão de operações e ciências contábeis. Os autores da área de gestão de operações utilizam o termo “recursos intangíveis” para se referir aos aspectos intangíveis. Em contrapartida, os autores das ciências contábeis utilizam o termo “ativos intangíveis”. Para fins conceituais deste trabalho, adotou-se o termo “recursos intangíveis” devido à associação do objeto de pesquisa com a área de gestão de operações, especificamente no âmbito de manufatura.

Para a compreensão dos pressupostos da Visão Baseada em Recursos, é fundamental entender, distinguir e definir os conceitos das variáveis capacidades, recursos e competências, que são os elementos cruciais para a criação de valor nos sistemas de operações.

Embora seja possível definir os conceitos de recursos, capacidades e competências isoladamente, Malavski *et al.* (2010) acreditam que eles ganham força quando vistos de forma conjunta e integrada, logo podem ser agrupados. Enquanto os recursos e capacidades estabelecem o potencial de uma organização gerar valor, a mobilização dos mesmos nas ações e atividades organizacionais resulta nas competências das organizações responsáveis pela criação de valor.

Barney e Hesterly (2007, p.64) definem recursos, no modelo VBR, como “ativos tangíveis e intangíveis que a empresa controla e que podem ser usados para criar e implementar estratégias”. Para Caves (1980) *apud* Wernerfelt (1984) entende-se por recursos qualquer coisa que esteja associada às forças e fraquezas de uma empresa, ou seja, os ativos (tangíveis e intangíveis) que estão vinculados à empresa. Podem ser definidos como recursos: marca,

conhecimento em tecnologia, habilidades, contatos comerciais, procedimentos eficientes, maquinário, capital, entre outros.

Na mesma linha, Malavski *et al.* (2010) classificam os recursos como tangíveis e intangíveis. Os recursos tangíveis se vinculam aos recursos humanos, recursos de infraestrutura física na forma de tecnologias de processo e de produto, recursos materiais e recursos financeiros. Os recursos intangíveis podem ser: cultura organizacional, know-how dos colaboradores, definições de marca e imagem da empresa. Para produzir valor para a empresa é necessária a seleção, combinação e mobilização dos recursos tangíveis e intangíveis.

Fernandes *et al.* (2006) acrescentam que os recursos são elementos potenciais disponíveis à organização. Entretanto, a existência desses recursos não é suficiente para traduzi-los em desempenho. Para o alcance da *performance* organizacional é necessária mobilização e coordenação desses recursos, num processo que pode ser denominado de competência organizacional.

De acordo com Mills, Platts, Bourne e Richards (2002), um recurso é definido com algo que a organização possui ou tem acesso mesmo que temporariamente, podendo ser divididos em recursos tangíveis e intangíveis. Os recursos tangíveis normalmente podem ser tocados ou sentidos, apresentando forma física, e incluem construções, plantas, equipamentos, licenças exclusivas, posição geográfica, patentes, estoques, área e empregados. Por outro lado, os recursos intangíveis são mais difíceis de se reconhecer e envolvem habilidades, experiência e conhecimento dos empregados, fornecedores e distribuidores.

Para facilitar a compreensão dos recursos intangíveis, Mills *et al.* (2002) propõem uma categorização apresentada no Quadro 8:

**Quadro 8: Categoria de recursos organizacionais intangíveis**

Recursos Intangíveis	Descrição
Conhecimentos, habilidades e experiências	Conjunto frequentemente tácito cujos possuidores muitas vezes não sabem que possuem.
Procedimentos e sistemas	Conjunto de documentos tangíveis: sistemas de recrutamento e seleção, avaliação de desempenho e recompensa, processos de compras, etc. Embora tangíveis, exigem recursos intangíveis para funcionar eficientemente.
Valores e cultura	Recurso intangível desenvolvido ao longo do tempo, quase sempre dependente de atitudes dos precursores e de eventos ocorridos no passado. Englobam memória de incidentes críticos, valores e crenças.
Redes de relacionamento	Grupos de interesse dentro da empresa, relacionamentos entre empresa e fornecedores, clientes, governos, consultores. Inclui marca e reputação.
Relevantes para a mudança	Reconhecer quando recursos valiosos se tornam ultrapassados e necessitam mudar ou mesmo ser destruídos.

Fonte: Adaptado de Mills *et al.* (2002, p. 20-21)

A segunda variável, capacidade, é definida por Ruas (2005) como todo o potencial que é desenvolvido e mobilizado numa ação associada à noção de competência. Em geral, as capacidades são compostas por conhecimentos, habilidades e atitudes. Outra definição é apresentada por Barney e Hesterly (2007, p. 64) que consideram capacidades como um subconjunto dos recursos de uma empresa, “definidas como ativos tangíveis e intangíveis, que permitem a empresa aproveitar por completo outros recursos que controla”. Os autores classificam os recursos e as capacidades de uma empresa em quatro categorias:

- **Recursos financeiros** – todo o dinheiro que as empresas utilizam para criar e implementar estratégias
- **Recursos físicos** – toda a tecnologia física utilizada pela empresa
- **Recursos humanos** – incluem treinamento, experiência, julgamento, inteligência, relacionamentos e a visão individual dos gerentes e funcionários de uma empresa. Estão relacionados com o atributo individual.
- **Recursos organizacionais** – incluem a estrutura formal de reporte da empresa; seus sistemas formais e informais de planejamento, controle e coordenação; sua cultura e reputação; assim como relações informais entre grupos dentro da empresa e entre a empresa e aqueles em seu ambiente.

Por fim, a noção de competências ganha notoriedade a partir do estudo de Prahalad e Hamel (1990) despertando interesse tanto para os pesquisadores da área quanto para as empresas que buscavam a vantagem competitiva por meio da valorização dos seus recursos internos. No intuito de esclarecer os conceitos, os autores fazem a diferenciação entre os termos recursos e competências. Enquanto os recursos são os elementos básicos e que podem ser adquiridos ou imitados, as competências são as combinações e integração dos recursos da empresa, não podendo ser imitados e resultantes do aprendizado organizacional.

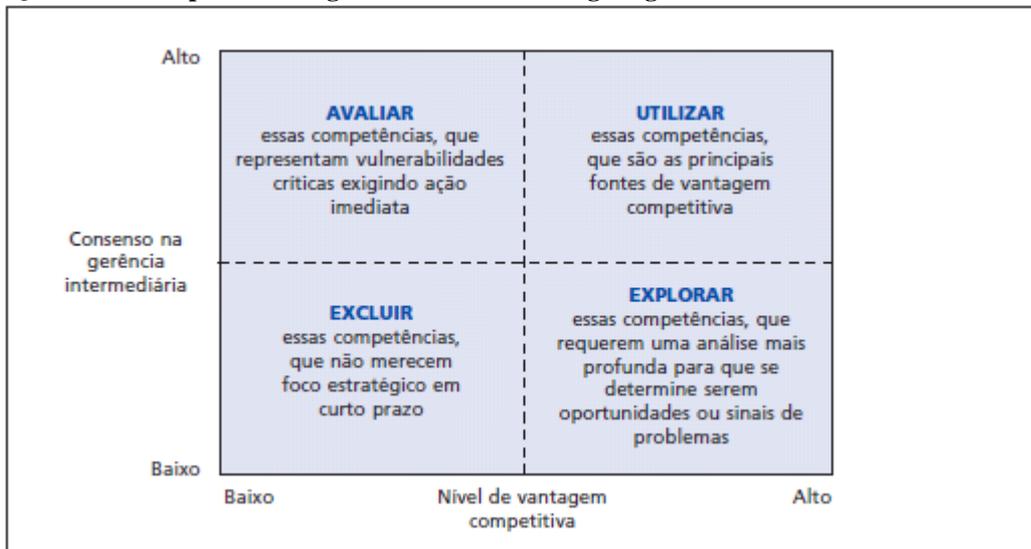
Segundo King, Fowler e Zeithaml (2002) as empresas que investem tempo e esforços na avaliação de suas competências obterão informações valiosas para apoiar na tomadas de decisões. Para os autores quando os gerentes têm opiniões similares sobre as competências mais importantes, tendem a ser mais coerentes na tomada de decisão de forma a preservar estas competências. Todavia, os autores acreditam que muitas empresas têm apenas vaga ideia do valor das competências que possuem, apresentando dificuldades em identificá-las e avaliá-las.

O estudo empreendido por King *et al.* (2002) propõe um processo de avaliação das competências que permita criar uma base para facilitar o desenvolvimento de competências

necessárias e para sustentar o sucesso. A proposta envolve investimentos para obter consenso dos gerentes e aprimorar o caráter tácito, a robustez e a fixação dessas competências. O caráter tácito trata do desenvolvimento das competências difíceis de imitar, a robustez engloba a criação de competências que sobrevivam as mudanças e a fixação está relacionada com a criação de competências difíceis de imitar.

Para se ter uma visão clara dos impactos das competências organizacionais que podem ajudar as empresas a alcançar vantagem estratégica, os autores oferecem quatro opções de análise, que são apresentados no Quadro 9:

**Quadro 9: Competências organizacionais e abordagens gerenciais recomendadas**



Fonte: King *et al.* (2002, p. 42)

Fleury e Fleury (2001) acreditam que as competências devem agregar valor econômico para a organização e valor social para o indivíduo. Para os autores a noção de competências representa um saber agir responsável e reconhecido, saber mobilizar os recursos, saber aprender e engajar-se, assumindo responsabilidades com visão estratégica. De forma sintética e esquemática, a Figura 4 ilustra o entendimento dos autores sobre as competências organizacionais:



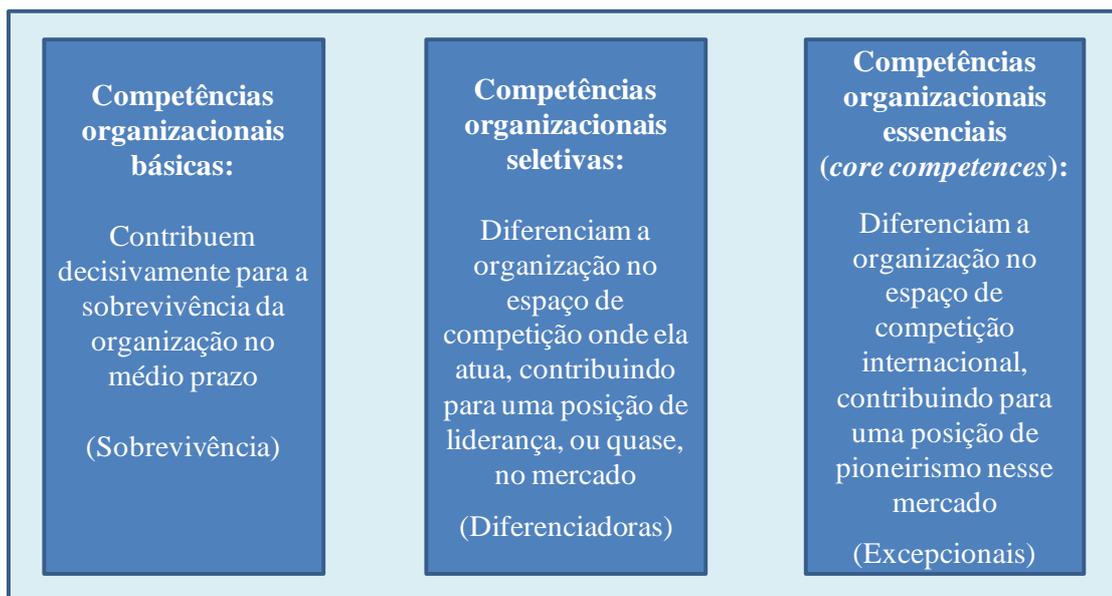
**Figura 4: Competências como fonte de valor para o indivíduo e para a organização**

Fonte: Fleury e Fleury (2001, p. 188)

O artigo de Prahalad e Hamel (1990) ressalta a importância das competências essenciais (*core competences*), que reside na capacidade de coordenar as habilidades de produção e integrar diversos fluxos de tecnologia por meio do aprendizado coletivo. Fleury e Fleury (2001) enfatizam que o conhecimento de uma competência essencial deve estar associado a um processo de aprendizagem permanente que envolva inovação e capacitação e recursos humanos. Segundo os autores, é por meio dos processos de aprendizagem que a organização desenvolve as competências essenciais à realização de suas estratégias empresariais.

Sob a mesma perspectiva, Ruas (2005) acredita que toda a competência é fundamentada em um conjunto de capacidades, e que as competências são entendidas como a ação que combina e mobiliza as capacidades e recursos tangíveis. O autor apresenta que a noção de competência pode se manifestar de três formas na empresa: nível organizacional, nível funcional ou de áreas e nível individual.

Para Ruas (2005) a competência organizacional está associada à estratégia da empresa: visão, missão e intenção estratégica. Além de transitar em todas as áreas da organização, contribui de forma significativa para a sobrevivência e diferenciação da empresa. Malavski *et al.* (2010) complementam que os atributos da experiência, dos sistemas de valores e da rede social de relacionamentos também podem ser vinculados à competência organizacional, visto que a acumulação desses atributos estabelece uma trajetória de aprendizagem organizacional. Como abordado por Ruas (2005) as competências organizacionais estão associadas ao conceito de *core competences* de Prahalad e Hamel (1990), que se torna oportuno para a empresa. As competências organizacionais podem aumentar a competitividade da empresa via desenvolvimento de capacidades e podem ser classificadas em três níveis de competitividade:



**Figura 5: Classificação de competências organizacionais em diferentes níveis de competitividade**  
 Fonte: Ruas (2005, p.46)

Apesar da proposta de classificação em três níveis, a pesquisa empírica de Ruas (2005) realizada em empresas brasileiras não constatou a presença de competências do tipo organizacional que permitisse validar o teste de Prahalad e Hamel em todas as suas dimensões.

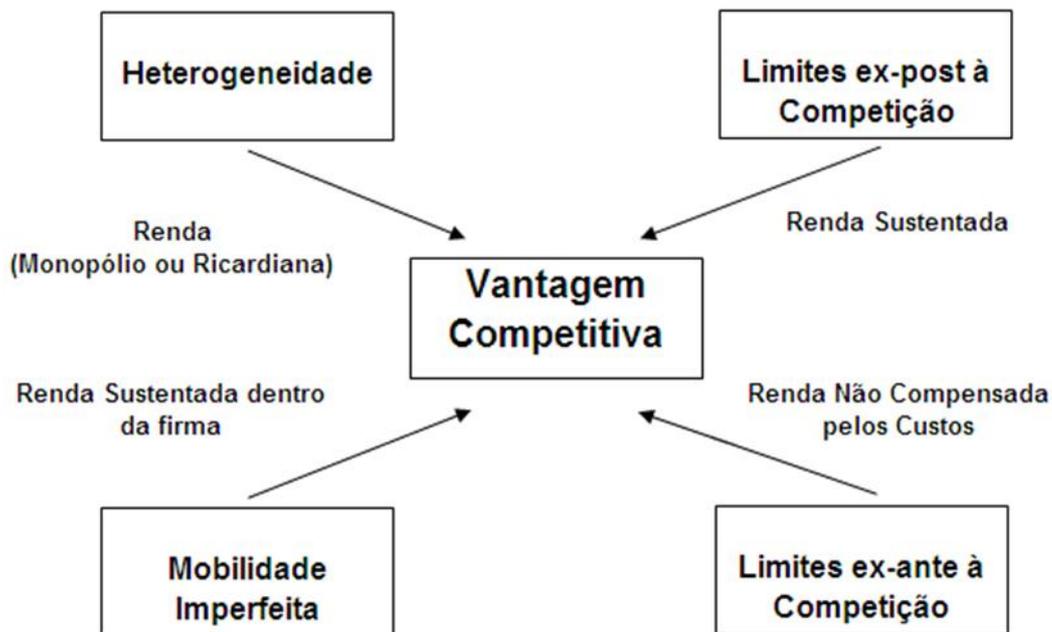
Outra forma de manifestação das competências no contexto organizacional é denominada por Ruas (2005) como competência funcional que se situa na posição intermediária entre a competência organizacional e a competência individual. Esta competência está associada às principais funções coletivas ou de macroprocessos da organização. Além disso, elas possibilitam verificar se a noção estratégica da competência (organizacional) está associada às práticas de trabalho em suas respectivas áreas.

A respeito das competências individuais, Ruas (2005) expõe seu entendimento com base nos argumentos da escola francesa que tem como um dos principais defensores desde 1982 o pesquisador Le Boterf e que integram elementos da sociologia e da economia do trabalho. Assim, essas competências são a definidas como a aplicação de conhecimentos e capacidades que apresentam recursos e restrições presentes numa determinada situação.

O estudo prático realizado por Rangel (2006) na sede da empresa Michelin no Brasil teve como objetivo identificar a aplicação do conceito de competências na gestão de pessoas. Os resultados apontam que embora a empresa seja de origem francesa, o projeto de gestão por competências foi implementado à luz da teoria norte-americana, que não contempla as competências coletivas. Apesar das competências coletivas terem sido reconhecidas pela autora nos aspectos relativos à preocupação na manutenção das competências, na disseminação e

respeito aos valores da empresa, não se identificou a internalização das competências coletivas por parte dos gerentes desta organização.

Na perspectiva de sustentar a vantagem competitiva apresentada por uma empresa, Peteraf (1993) expõe os pilares fundamentais para a manutenção dessa vantagem:



**Figura 6: Os pilares da vantagem competitiva**  
Fonte: Peteraf (1993, p. 186)

Apesar da proposta dos quatro pilares de Peteraf (1993), a autora reconhece que a produtividade dos recursos para permitir o desempenho superior da firma depende da forma como eles são empregados e da habilidade em que a estratégia baseada em recursos é implementada. Para Peteraf (1993), a maior contribuição do modelo baseado em recursos é a possibilidade de atribuir as diferenças de rentabilidade entre empresas aos recursos e que não podem ser justificadas pelas características da estrutura da indústria.

A Visão Baseada em Recursos assume duas suposições fundamentais. Em primeiro lugar, reconhece que empresas do mesmo setor podem possuir diferentes recursos e capacidades, o que se configura como a heterogeneidade de recursos da empresa. A segunda suposição admite que os recursos e capacidades podem ser duradouros já que a aquisição ou o desenvolvimento de recursos pode ser muito custoso para as empresas que não os possuem. Essa é a suposição da imobilidade dos recursos (BARNEY e HESTERLY, 2007).

Com o objetivo de melhor compreender os diferentes recursos e capacidades que uma empresa possui, avaliar o potencial de cada um deles para gerar vantagens competitivas, assim como identificar forças e fraquezas internas, Barney e Hesterly (2007) apresentam a ferramenta VRIO. Essa ferramenta aborda quatro questões que devem ser consideradas sobre um recurso ou capacidade para determinar seu potencial competitivo: as questões do Valor, da Raridade, da Imitabilidade e da Organização.

- **A questão valor:** O recurso permite que a empresa explore uma oportunidade ambiental e/ou neutralize uma ameaça do ambiente?
- **A questão raridade:** O recurso é controlado atualmente apenas por um pequeno número de empresas concorrentes?
- **A questão da imitabilidade:** As empresas sem o recurso enfrentam uma desvantagem de custo para obtê-lo ou desenvolvê-lo?
- **A questão da organização:** As outras políticas e procedimentos da empresa estão organizados para dar suporte à exploração de seus recursos valiosos, raros e custosos para imitar?

Os autores afirmam que do ponto de vista da Visão Baseada em Recursos, possuir recursos valiosos, raros, inimitáveis e insubstituíveis pode proporcionar a uma empresa obter lucros acima da média do mercado e também manter a sua vantagem competitiva. De forma semelhante, Wernerfelt (1984) indica que para um recurso ser atrativo deve ser capaz de produzir altos retornos nos mercados em que a empresa atua, onde a posse desse recurso é essencial e dominante em relação ao recurso da concorrência.

O potencial de retorno associado à exploração de quaisquer recursos ou capacidades de uma empresa, pode ser compreendido com base na Tabela 3:

**Tabela 3: O modelo VRIO**

Valioso?	Raro?	Custoso de imitar?	Explorado pela organização?	Implicações Competitivas
Não	-	-	Não	Desvantagem competitiva
Sim	Não	-		Paridade competitiva
Sim	Sim	Não		Vantagem competitiva temporária
Sim	Sim	Sim	Sim	Vantagem competitiva sustentável

Fonte: Barney e Hesterly (2007, p. 80)

Se um recurso ou capacidade não é valioso, ele se configura uma fraqueza para a empresa, uma vez que não permite explorar oportunidades ou neutralizar ameaças ambientais. A

criação ou implementação da estratégia baseada nesses recursos pouco valiosos colocará a empresa em desvantagem competitiva. Em contrapartida, se um recurso ou capacidade é valioso, mas não é raro ele pode ser considerado como força organizacional, visto que deixar de explorá-lo pode colocar a empresa em desvantagem competitiva.

A posse e exploração de um recurso raro e valioso, mas não custoso de imitar proporcionará para a empresa uma vantagem competitiva temporária, uma vez que a vantagem do pioneirismo de explorar um recurso poderá ser imitado pela concorrência. Tal recurso ou capacidade pode ser visto como uma força organizacional e como uma competência diferencial. Por fim, explorar um recurso valioso, raro e custoso de imitar gerará uma vantagem competitiva sustentável. Mesmo que as empresas concorrentes imitem esse recurso ou capacidade, os altos custos as colocariam em desvantagem competitiva. Dessa forma, a exploração desses recursos são forças organizacionais e competências diferenciais sustentáveis.

O sucesso de uma organização depende da sua habilidade em descobrir os recursos que as permitam sustentar sua vantagem competitiva, explorando os recursos já existentes e aqueles que ainda precisam ser desenvolvidos (WERNERFELT, 1984).

## 3 METODOLOGIA DA PESQUISA

### 3.1 Delineamento da Pesquisa

Com relação ao delineamento da pesquisa, o estudo levou em conta a proposta de Roesch (1999) sobre pesquisa exploratória, descritiva e estudo de caso. Os estudos exploratórios, segundo Gil (2008) têm como objetivo proporcionar maior familiaridade com o problema no sentido de torná-lo mais explícito por meio do aprimoramento de ideias ou a descoberta de intuições. Já os estudos descritivos visam à descrição das características de determinada população ou fenômeno, ou a descoberta de associações entre as variáveis.

De acordo com Gil (2008) a realização conjunta de pesquisas descritivas e exploratórias é normalmente feita por pesquisadores sociais preocupados com a atuação prática.

Em relação ao estudo de caso, na pesquisa em questão, o estudo de caso é de tipo único de acordo com a classificação de Yin (2001) e apresenta como fundamento lógico o caso revelador em que o pesquisador tem a oportunidade de analisar um fenômeno previamente inacessível.

O ponto forte dos estudos de caso, segundo Hartley (1994) *apud* Roesch (1999, p.197) “reside em sua capacidade de explorar processos sociais à medida que eles se desenrolam nas organizações”. Dessa forma, permite examinar os fenômenos em profundidade dentro de seu contexto.

Quanto à forma de abordagem, trata-se de uma pesquisa predominantemente qualitativa que parte da ideia de que a realidade é socialmente construída e não determinada objetivamente. Procura-se assim, entender e explicar as experiências por meio de comportamentos e interpretações pessoais em vez de buscar as causas ou estímulos externos (EASTERBY-SMITH, THORPE e LOWE, 1999).

### 3.2 Os Sujeitos da Pesquisa e seus Critérios de Seleção

O objeto de estudo desta pesquisa foi uma organização que atua na indústria de componentes e reforços metálicos localizada na região Sul Fluminense, em Itatiaia, da Sociedade Michelin de Participação Indústria e Comércio Ltda. A escolha dos sujeitos foi feita por amostragem não probabilística intencional proposital, em que o critério foi entrevistar aqueles

funcionários que ocupassem postos gerenciais e tivessem mais de quatro meses de experiência na unidade pesquisada.

De acordo com Vergara (1998), uma amostra proposital é constituída por elementos considerados representativos pelo pesquisador. Os nove gestores entrevistados constam no Quadro 10 de acordo com o cargo que ocupam:

**Quadro 10: Distribuição dos gestores da empresa pesquisada**

<b>Cargo na empresa</b>	<b>Quantidade</b>
Gerente de Produção	1
Gerente de Manutenção	1
Gerente de Engenharia Industrial	1
Gerente de Qualidade	1
Gerente de Serviço Pessoal	1
Gerente de Segurança e Meio Ambiente	1
Gerente de Custos	1
Gerente de Métodos e Projetos	1
Diretor Industrial	1

Fonte: Elaborado pela autora com base em dados de observação no período (2010-2012)

Os selecionados reúnem uma massa crítica de dados em função do acesso dos gestores aos dados sobre a avaliação do desempenho organizacional da unidade examinada e experiência dos mesmos na empresa pesquisada.

### **3.3 Plano e Instrumento de Coleta de Dados**

Yin (2001) relata que em um estudo de caso, as evidências podem vir de seis fontes que podem ser utilizadas na coleta de dados: documentos, registros em arquivos, entrevistas, observações diretas, observação participante e artefatos físicos. Elas são complementares e deve-se utilizar o maior número possível de fontes.

Além das seis fontes de evidências, Yin (2001) aponta três princípios importantes na coleta de dados a fim de ajudar o pesquisador na validade do constructo e na confiabilidade de um estudo de caso:

- 1) utilizar várias fontes de evidências, isto é, utilizar a triangulação, mas que sejam direcionadas ao mesmo conjunto de fatos ou descobertas;
- 2) criar um banco de dados que consiste na forma de organizar e documentar os dados coletados;

- 3) manter o encadeamento das evidências com ligações explícitas entre as questões feitas, os dados coletados e as conclusões.

Assim, o uso de diversas fontes de evidências permite na fase de análise a utilização da técnica de triangulação que consiste na iteração entre diversas fontes de evidências para sustentar os constructos, proposições ou hipóteses visando analisar sua convergência ou divergência.

No presente estudo foram utilizadas quatro fontes de evidências que são descritas nos parágrafos seguintes.

### **3.3.1 Documentação e registros**

Na pesquisa documental, foram analisados documentos institucionais relacionados ao histórico, a visão, a missão e aos valores preconizados pela organização. Outras fontes documentais como programas, competências gerais e gerenciais, índices relacionados aos produtos, mercados e fontes relacionadas aos resultados de desempenho também foram analisadas.

Para Roesch (1999), documentos como relatórios da organização, materiais utilizados em relações públicas, declaração sobre política, missão e recursos humanos constituem uma das fontes mais utilizadas em trabalhos de pesquisa em Administração. Contudo, Yin (2001) alerta sobre a possibilidade de interpretações tendenciosas nesses registros e esclarece que a utilização desses documentos tem o intuito de corroborar e valorizar as evidências oriundas de outras fontes de dados.

Em relação aos registros em arquivos foram utilizados dados relacionados ao desempenho organizacional, exploração do sistema de medição de desempenho e informações apresentadas na Intranet disponíveis para os funcionários da organização tais como: missão e valores da empresa, competências gerais e gerenciais, dados relativos ao desempenho mensal de cada unidade.

### **3.3.2 Entrevistas**

O método de coleta de dados utilizado foi a entrevista semiestruturada com roteiro. De acordo com Vergara (2009), a estrutura semiaberta permite ao entrevistador realizar mudanças

nas perguntas originais e realizar explicações ao entrevistado quanto a alguma pergunta ou alguma palavra.

Para Easterby-Smith *et al.* (1999) utilizar o método de coleta de dados por meio de entrevista tem como principal objetivo compreender os significados das questões e situações expostas aos entrevistados de forma que se possa conduzi-lo à reflexões sobre as situações e o entrevistador possa esclarecer e explorar as respostas. Adicionalmente, Vergara (2009) aponta que as entrevistas são úteis quando se busca captar o dito e o não dito, os sentimentos, as reações, as hesitações, as assertividades, no sentido de compreender toda subjetividade inerente ao ser humano.

As entrevistas foram realizadas com nove gestores, conforme informado anteriormente e o roteiro foi composto com 23 tópicos conforme consta em apêndice A. Vergara (2009) cita que o roteiro semiestruturado permite flexibilidade e o aproveitamento de *insights* que o entrevistador possa vir a ter durante a entrevista, de modo a se beneficiar dessa riqueza na coleta de informações.

Na elaboração do roteiro, a pesquisadora teve o cuidado de realizar um piloto com a preocupação de propiciar o melhor entendimento do entrevistado, manter a sequência lógica de realização das perguntas de forma a permitir um encadeamento no conteúdo em cada uma delas. Para Vergara (2009) a sequência das perguntas em ordem lógica, permite ao entrevistado passar de uma resposta para outra sem esforço. Além disso, o roteiro assim construído continha questões mais abrangentes e fáceis, seguidas de questões mais específicas, permitindo que o entrevistado se familiarizasse com o tema e se sentisse menos inibido ao longo da entrevista para que ela pudesse fluir de forma natural.

As entrevistas foram gravadas em áudio para posterior transcrição com duração média de 57 minutos, sendo a mais rápida com 33 minutos e a mais demorada com 1 hora e 23 minutos.

### **3.3.3 Observação direta**

Para Vergara (2009, p. 74) a observação

[...] é útil quando a vivência com aqueles que são o interesse, o objeto de uma pesquisa permite ao investigador sentir bem de perto as motivações, interesses, crenças, expectativas daqueles com os quais se convive temporariamente, assim como é útil quando a participação em eventos lhe enseja descobrir causas, efeitos, interações.

Assim, a observação facilitada pelo fato da pesquisadora ser também funcionaria da empresa, foi uma fonte de dados para esta pesquisa.

Segundo Yin (2001) as observações podem ser classificadas em atividades formais ou atividades informais. As de atividades formais utilizam protocolos de observação que permitem ao observador avaliar a incidência de certos tipos de comportamentos no campo. Em contrapartida, na observação de atividades informais as observações são feitas nas visitas de campo em que estão sendo coletadas outras evidências para a pesquisa. Na presente pesquisa, foram feitas tanto observações de atividades formais como informais e foi dada atenção às expressões formais e informais dos sujeitos da pesquisa.

### **3.4 Plano e Método de Análise de Dados**

#### **3.4.1 Análise hermenêutica**

Como eixo metodológico para a apresentação do tratamento e análise dos dados qualitativos obtidos por meio de entrevistas semiestruturadas, complementadas pela investigação documental, optou-se pela adoção da perspectiva fenomenológica hermenêutica que examina as organizações considerando-as processos que surgem das ações intencionais das pessoas. A realidade social é vista como uma rede de representações complexas e subjetivas, de interação humana em organizações.

Segundo Pinto e Santos (2008), a perspectiva que busca a essência dos fenômenos necessita de métodos de investigação e critérios epistemológicos diferentes dos métodos tradicionais utilizados em pesquisas com o viés quantitativo. Sendo assim, são utilizados os métodos de natureza qualitativa que visam obter um conhecimento intersubjetivo, descritivo e compreensivo. Em consonância, Demo (2009) destaca que a importância da hermenêutica está exatamente na compreensão de que a interpretação é inevitável, embora seja preciso enfrentar os desafios da subjetividade da comunicação humana.

Vergara e Caldas (2005) esclarecem que as pesquisas empíricas de caráter subjetivo definem amostras intencionais, selecionadas por tipicidade ou por acessibilidade, fazem coleta de dados por meio de técnicas pouco estruturadas e as analisam de forma interpretativa. Além disso, não têm a pretensão de generalização estatística dos resultados. Para os interpretacionistas, busca-se compreender e explicar o mundo social a partir do ponto de vista das pessoas envolvidas nos processos sociais.

Os autores complementam que a hermenêutica busca a essência do objeto no sentido de compreender e interpretar os produtos da mente humana. Demo (2009, p.22) acrescenta que “a hermenêutica é a arte de descobrir a entrelinha além das linhas, o contexto para além do texto, a significação para além da palavra”.

Nesta perspectiva, Easterby-Smith *et al.* (1999) recomendam que o pesquisador deve buscar as diferentes construções e significados que as pessoas colocam em suas experiências ao invés de se preocupar apenas em coletar fatos e medir a frequência dos acontecimentos. Procurou-se neste estudo desenvolver as características e crenças de um “construtivista social” orientado pelo paradigma fenomenológico, cujos principais aspectos são descritos no Quadro 11:

**Quadro 11: Características básicas do paradigma fenomenológico**

	<b>Paradigma fenomenológico</b>
<b>Crenças</b>	O mundo é construído socialmente e subjetivo
	O observador é parte daquilo que é observado
	A ciência é movida por interesses humanos
<b>O pesquisador deve:</b>	Focalizar significados
	Procurar entender o que está acontecendo
	Olhar para a totalidade de cada situação
	Desenvolver ideias a partir dos dados através da indução
<b>Os métodos preferidos incluem:</b>	Uso de métodos múltiplos para estabelecer visões diferentes dos fenômenos
	Pequenas amostras investigadas em profundidade ou ao longo do tempo

Fonte: Easterby-Smith *et al.* (1999, p.27)

### 3.4.2 Análise indutiva

A abordagem indutiva, de acordo com Thomas (2006), é um procedimento sistemático de análise de dados qualitativos que visa identificar os principais significados no texto que sejam relevantes para a avaliação ou para os objetivos de pesquisa. Os principais propósitos para realizar uma análise indutiva nesta pesquisa foram:

- condensar as respostas dos entrevistados em dados resumidos;
- estabelecer relações explícitas entre os objetivos da pesquisa e os dados resumidos;
- descrever as categorias ou temas que surgiram da estrutura original dos dados e mais relevantes para os objetivos da pesquisa.

Nesta pesquisa, realizou-se um processo de codificação de análise indutiva como apresentado por Creswell (2002) *apud* Thomas (2006) pelo qual se procurou reduzir as categorias emergentes a partir das análises realizadas pelo pesquisador entre três e oito categorias que estivessem correlacionadas e dessem conta de atender aos objetivos propostos pela pesquisa.

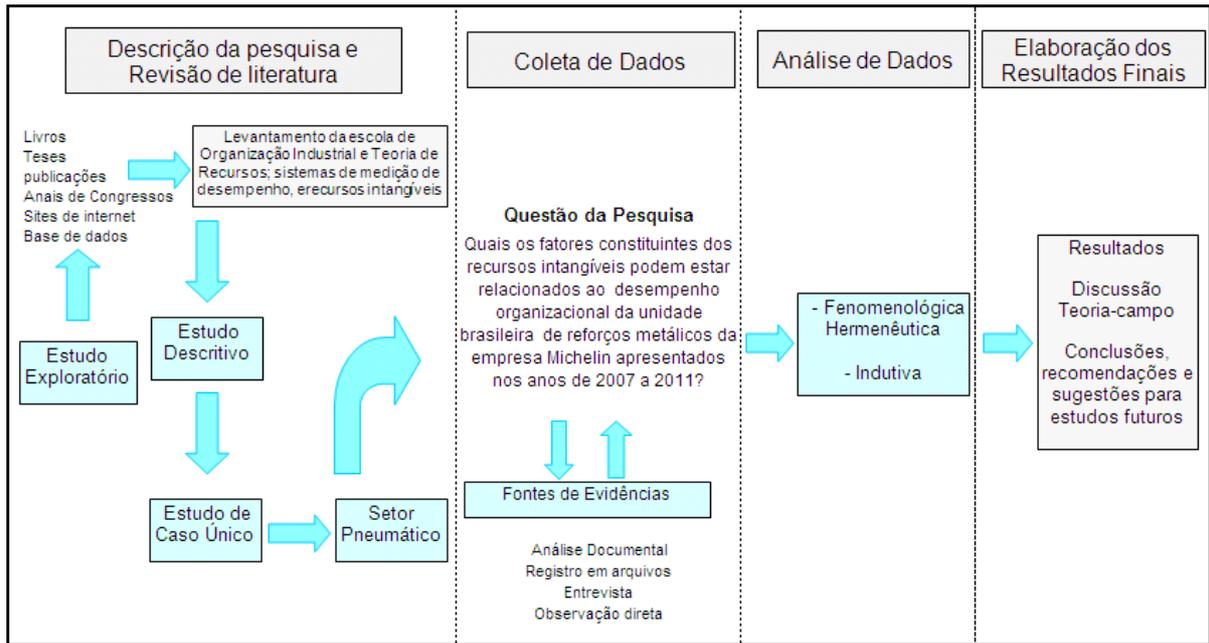
### **3.5 Limitações dos métodos utilizados**

Uma pesquisa e métodos qualitativos viabiliza analisar processos de mudança ao longo do tempo, entender os significados das pessoas, ajustar-se a novas questões e ideais. Em contrapartida, de acordo com Easterby-Smith *et al.* (1999), algumas fraquezas estão relacionadas ao excesso de tempo e recursos consumidos na etapa de coleta de dados e a dificuldade de interpretação na etapa de análise de dados.

No que tange aos estudos de casos é destacado por Yin (2001) que devido ao pequeno número de empresas pesquisadas não é possível fazer a generalização estatística dos dados.

Se por um lado o fato da pesquisadora trabalhar na empresa pesquisada viabilizou o acesso aos dados documentais e aos entrevistados, por outro lado, pode ter limitado o processo de coleta e análise de dados, devido aos seus pressupostos e opiniões referentes ao tema da pesquisa. Entretanto, a coleta de dados foi realizada com mais de uma fonte de dados, isto é, entrevistas junto aos gestores, observação direta e indireta no campo e pesquisa documental. A análise realizada por meio de sucessivas leituras e releituras pretendeu construir um distanciamento com objetivação conforme recomendado por Demo (2009).

Uma descrição sintética do planejamento e da consecução das etapas de realização desta pesquisa encontra-se na Figura 7.



**Figura 7: Fases e procedimentos da pesquisa realizada**

Fonte: Elaboração própria

## **4 O CASO MICHELIN**

### **4.1 Descrição Institucional<sup>1</sup>**

#### **4.1.1 O grupo Michelin**

A Michelin é uma empresa sólida, com mais de 100 anos de história e que desponta entre as líderes mundiais na fabricação e comercialização de pneus. O seu sucesso está baseado em um tripé estratégico, que contempla crescimento sustentável, competitividade e comprometimento - tanto com o desenvolvimento social, quanto com o meio ambiente.

A Michelin foi fundada em 1891 pelos irmãos André e Edouard Michelin. Sua sede mundial está localizada na cidade de Clermont-Ferrand, na França. São mais de 111.000 funcionários pelo mundo, em todos os continentes. Dentro desse time de profissionais, a empresa conta com 6.000 pesquisadores na Europa, nos Estados Unidos e na Ásia. Na América do Sul, a equipe da Michelin conta com aproximadamente 6.300 colaboradores – entre eles, mais de 5.000 estão no Brasil.

A Michelin possui 70 unidades de produção em 18 países, além de centros de tecnologias e unidades de beneficiamento de borracha natural. Há desde pneus para automóveis e motocicletas, como também para aviões, caminhões, ônibus, tratores e bicicletas. A empresa também produz câmaras de ar e cabos, além de editar os famosos guias e mapas turísticos.

### **4.2 Estrutura organizacional da Michelin<sup>2</sup>**

#### **4.2.1 Zonas geográficas**

O grupo Michelin possui oito zonas geográficas, que possuem implantações industriais, escritórios comerciais, centros de teste e pesquisa:

- Zona Geográfica América do Sul

---

<sup>1</sup> Os dados deste tópico foram baseados no Site Oficial da Michelin no Brasil ([www.michelin.com.br](http://www.michelin.com.br))

<sup>2</sup> Os dados deste tópico foram extraídos do Site Interno da Michelin no Brasil (<http://intraas/wps/portal/Home/IntranetBrasil>)

- Zona Geográfica América do Norte
- Zona Geográfica Europa
- Zona Geográfica Europa Oriental
- Zona Geográfica China
- Zona Geográfica Japão-Coreia
- Zona Geográfica África, Índia, Oriente Médio

#### **4.2.2 Linhas de produto**

A Michelin é organizada mundialmente em uma estrutura de Linhas de Produto que é responsável pelas estratégias e orientações específicas para cada ramo ou setor de atuação da Empresa de acordo com sua localização geográfica: América do Norte, América do Sul, Europa, Ásia e África/Oriente Médio.

As Linhas de Produto da Michelin são:

- Pneus Agrícolas
- Pneus de Avião
- Pneus de Automóveis e Caminhonetes
- Pneus de Carga
- Pneus de Mineração e Engenharia Civil
- Pneus para Motos e Bicicletas
- Serviços de Turismo
- Componentes - Borrachas e produtos metálicos

A Michelin detém 13 marcas mundialmente, cada uma atendendo às necessidades específicas de seu segmento e mercado: Michelin, BFGoodrich, Uniroyal, Kléber, Laurent, Taurus, Riken, Kormoran, Encore, Euromaster, Recamic, TCI e Warrior.

As Linhas de Produto são operacionalizadas por intermédio das Unidades Operacionais Táticas (UOTs), responsáveis pelas ações de marketing, desenvolvimento, produção, vendas e seus mercados de atuação. As atividades das Unidades Operacionais táticas são assistidas pelos denominados Serviços Grupo que incluem: Auditoria, Compras, Financeiro, Institucional e Comunicação, Jurídico, Pessoal, Planos e Resultados, Controle de Gestão, Qualidade, Sistemas de Informação e *Supply Chain Management*.

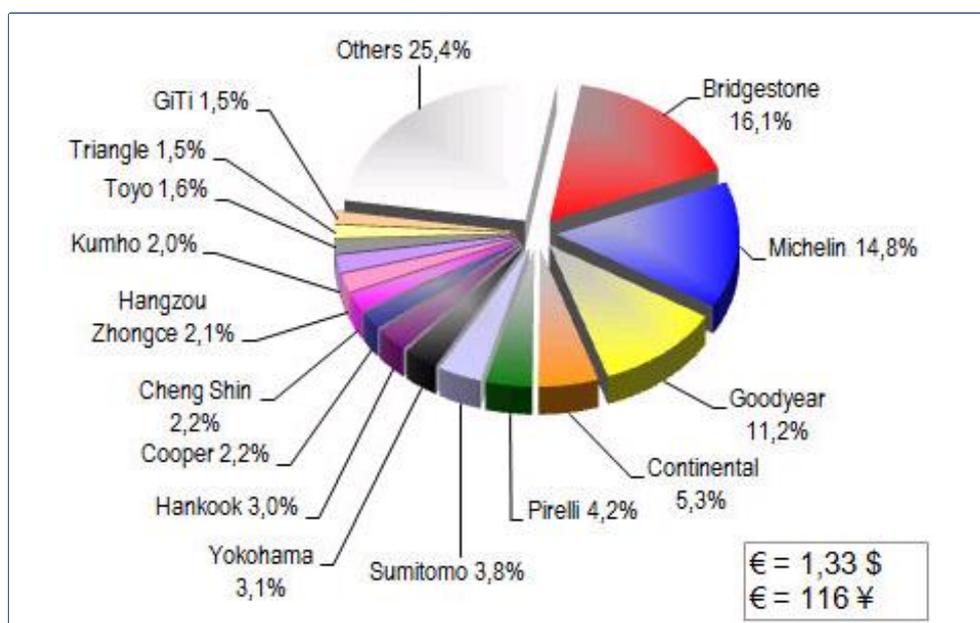
Além dos Serviços Grupo, a Michelin também conta com um Centro de Tecnologia, cujo objetivo é desenvolver as mais modernas inovações tecnológicas.

As Linhas de Produto Componentes são também chamadas de Linha *Métier*, e são divididas em:

- Linha *Métier* Borracha Natural
- Linha *Métier* Elastômeros Sintéticos
- Linha *Métier* Reforços Metálicos
- Linha *Métier* Reforços Têxteis
- Linha *Métier* Moldes

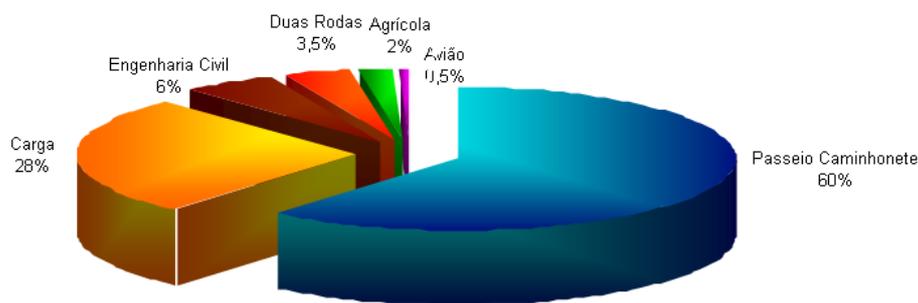
#### 4.3 Participação Financeira da Michelin

A Michelin tem presença comercial em mais de 170 países, com uma fatia de 15,5 % do mercado. No ano de 2010 foram produzidos: 176 milhões de pneus; 10 milhões de mapas e guias. A participação de mercado de pneus em 2001 é ilustrada na Figura 8:



**Figura 8: Participação no mercado de vendas em 2011 baseado em vendas de 2010 (2m U\$)**  
Fonte: Site Oficial da Michelin no Brasil (acessado em 23/02/2012)

A distribuição do mercado pneumático pode ser dividida por linhas produto, conforme ilustrado na Figura 9.



**Figura 9: Mercado mundial de pneus em 2006 por Linha Produto, em valor (euros)**

Fonte: Site Interno da Michelin no Brasil (acessado em 10/08/2009)

Dentre os segmentos do mercado mundial de pneus, o que mais impulsiona a economia da empresa no cenário global é o mercado de pneus de passeio e caminhonete, onde ela possuía em 2006, 60% do mercado mundial em valor monetário. Em segundo lugar, encontrava-se o pneu de carga, com a parcela de 28% desse mercado.

## 4.4 Estratégia da Michelin<sup>2</sup>

### 4.4.1 Missão e Valores da Empresa

- **Missão**

Contribuir, de forma sustentável para o progresso da mobilidade das pessoas e dos bens, facilitando a liberdade, a segurança, a eficácia e também o prazer de deslocar-se.

- **Valores**

A Michelin está comprometida em conduzir todos os aspectos dos negócios de forma responsável. Isto inclui desenvolver soluções eficientes para atender as expectativas e desejos dos consumidores e acionistas, ao mesmo tempo em que respeita o meio ambiente. Cada decisão da Michelin está baseada em cinco valores fundamentais, que promovem:

- **Respeito aos clientes**

---

<sup>2</sup> Os dados deste tópico foram extraídos do Site Interno da Michelin no Brasil (<http://intraas/wps/portal/Home/IntranetBrasil>)

Servir os clientes está no centro da missão. A perenidade e o crescimento dependem de sua satisfação na constância.

○ **Respeito às pessoas**

O desejo é desenvolver a expansão mundial do Grupo Michelin criando relações harmoniosas e mutuamente benéficas com todos os participantes.

○ **Respeito aos acionistas**

Respeitar o acionista é reconhecer totalmente seu papel e seu risco, associá-lo à vida da empresa e esforçar-se, no decorrer do tempo, em responder às suas expectativas.

○ **Respeito ao meio ambiente**

Proporcionar aos clientes produtos e serviços que respeitem cada vez mais o meio ambiente e a natureza. Assim coloca-se a política de inovação permanente a serviço do crescimento do desempenho ambiental da mobilidade.

○ **Respeito aos fatos**

Respeitar os fatos, é defender uma exigência de objetividade e de honestidade intelectual que ultrapassa as opiniões e os preconceitos.

#### **4.4.2 Orientações Estratégicas**

- Colocar a paixão a serviço da mobilidade. Permanecer a empresa mais inovadora nas atividades do pneu, na ligação ao solo e nos serviços correlatos;
- Oferecer aos clientes a melhor qualidade de produto e de serviço, ao melhor preço, em cada segmento de mercado que a Michelin decida servir;
- Procurar o crescimento e o desempenho das pessoas no exercício de suas responsabilidades. Desenvolver a diversidade e a riqueza humana da empresa;
- Aumentar com durabilidade o valor da empresa maximizando a rentabilidade das atividades e dos investimentos;
- Ser uma empresa harmoniosamente integrada na sociedade. Exercer plenamente as responsabilidades praticando seus valores;

## 4.5 Competências da Michelin<sup>2</sup>

### 4.5.1 Competências Gerais

As competências gerais são comuns a todas as pessoas do grupo e são exercidas em qualquer domínio de responsabilidade, independentemente da posição hierárquica, do tipo de trabalho ou localização geográfica. O referencial para seu desenvolvimento é composto de nove competências subdivididas em três tipos de competências: baseadas na pessoa, na relação com os outros e na relação com a empresa.

- **Competências baseadas na pessoa individuais?**

- 1. Iniciativa**

Trata-se da aptidão em envolver-se na ação, correr riscos e assumir suas responsabilidades.

- 2. Adaptabilidade**

É a capacidade de adaptar-se a situações complexas e variadas e de saber voltar atrás em suas posições e atitudes.

- 3. Inovação**

Trata-se de saber identificar as vias de progresso, propor ou fazer nascerem soluções inéditas e depois fazer com que sejam adotadas pela empresa, clientes e fornecedores.

- **Competências baseadas na relação com os outros**

- 4. Comunicação**

É a capacidade de trocar informações e de se relacionar com os outros com integridade e favorecendo a eficácia.

- 5. O trabalho em equipe**

É a aptidão para contribuir no trabalho em equipe e em rede para atingir os objetivos, respeitando as pessoas.

- 6. Desenvolvimento das competências**

---

<sup>2</sup> Os dados deste tópico foram extraídos do Site Interno da Michelin no Brasil (<http://intraas/wps/portal/Home/IntranetBrasil>)

É saber identificar as competências a serem adquiridas e desenvolvidas, para si mesmo e para os outros, criar as condições de seu desenvolvimento, reforçar o profissionalismo e o espírito de empresa.

- **Competências baseadas na relação com a empresa**

7. **Orientação para o Cliente**

É a capacidade de integrar as necessidades, as expectativas e as prioridades dos clientes, para prestar-lhes o serviço esperado e construir, ao longo do tempo, uma relação de qualidade.

8. **Eficácia Operacional**

É a capacidade de fazer escolhas e otimizar os recursos utilizados, de modo a contribuir para o desempenho econômico do conjunto.

9. **Compromisso com as Orientações da Empresa**

É a capacidade de conhecer e compreender as orientações da empresa e contribuir para a sua boa realização.

As competências gerais indicam os comportamentos, as atitudes e a maneira de trabalhar observáveis que fazem e farão o sucesso em uma missão. Adicionalmente, as competências gerenciais são destinadas a auxiliar os gestores para avaliar e considerar os comportamentos adequados as suas missões e de seus colaboradores, assim como identificar as vias de desenvolvimento e progresso.

#### **4.5.2 Competências Gerenciais**

Essas competências são formuladas visando sua aplicação a todos os setores, todas as funções e todas as entidades. As competências gerenciais são divididas em quatro: capacidade de decisão; abertura aos outros; desenvolvimento e *coaching* das pessoas; e condução da equipe.

1. **Capacidade de decisão**

É a capacidade de buscar o essencial, sem perder em detalhes, de estabelecer prioridades, de fazer escolhas, de decidir e passar à ação. É assumir um risco calculado e aceito, ao invés de esperar e buscar a segurança máxima. É saber decidir no momento oportuno. É

permanecer concentrado a médio e longo prazo, satisfazendo às exigências de curto prazo. É decidir fazer ou não fazer.

## **2. Abertura aos outros**

É a vontade de aproximar-se dos outros, de conhecer outras culturas e modos de funcionamento, sem ideias pré-concebidas. É a capacidade de reconhecer, de respeitar e valorizar as diferenças, e de integrá-las à ação. Essa competência se traduz pela capacidade de escutar e compreender o que diz e o que não diz o seu interlocutor.

## **3. Desenvolvimento e *coaching* das pessoas**

É o esforço para fazer evoluir continuamente seus colaboradores. É a capacidade de lhes oferecer oportunidades de progredir, de acompanhá-los ao longo do tempo, dar *feed-back* regularmente e prepará-los para evoluir em seu papel ou em outro posto.

## **4. Condução da equipe**

É a capacidade de conduzir uma equipe rumo a um resultado, de unir cada um em torno de uma visão compartilhada para estimular a adesão e o engajamento para atingir a *performance* superior (em situação de gerenciamento hierárquico ou não hierárquico). Essa competência é suportada pelo desejo e capacidade de despertar nos outros o gosto e a vontade de seguir.

### **4.6 A Michelin Brasil<sup>2</sup>**

A presença da Michelin no Brasil começou em 1927, com o início das operações de seu escritório comercial em São Paulo. Em 1979 foi instalada a primeira fábrica Michelin em território nacional, localizada no Rio de Janeiro, para a produção de pneus para caminhões e ônibus.

Até fevereiro de 2012 a empresa está presente no país com dois Complexos Industriais e uma Unidade Agrícola (plantações de seringueiras), empregando mais de cinco mil pessoas.

As ações e diretrizes da empresa para a América do Sul são coordenadas do Brasil. A participação do Grupo Michelin na América do Sul é estratégica, sobretudo em termos de

---

<sup>2</sup> Os dados deste tópico foram extraídos do Site Interno da Michelin no Brasil (<http://intraas/wps/portal/Home/IntranetBrasil>)

potencial deste mercado. A Michelin Brasil produz e comercializa pneus e câmaras de ar, exportando seus produtos principalmente para outros países da América do Sul, como Argentina, Colômbia, Chile, Venezuela e Peru. O continente sul-americano e o Brasil - em especial - são uma prioridade para a Michelin. Em Itatiaia-RJ, está em fase de desenvolvimento o projeto Pau-Brasil para a fabricação de pneus para carros de turismo e caminhonete com previsão de produção do primeiro pneu em fevereiro 2012. A produção desta unidade visa atender o mercado nacional assim como aumentar a participação da Michelin no mercado sul-americano.

#### **4.6.1 Sede Administrativa em América do Sul**

A sede administrativa da Michelin Brasil/América do Sul está localizada na Barra da Tijuca, no Rio de Janeiro. É neste escritório central, com aproximadamente 350 funcionários, que as diretrizes e estratégias da companhia para a região são planejadas e colocadas em prática.

#### **4.6.2 Unidade Industrial de Campo Grande**

Inaugurada em 1981, foi construída em um terreno de 800 mil metros quadrados, na região oeste do município do Rio de Janeiro. Produz pneus radiais, câmaras de ar e protetores para caminhões e ônibus, além das bandas de rodagem para a Recamic, que é a tecnologia de recapagem Michelin. Produz anualmente cerca de 1.350 mil pneus em três turnos de trabalho diário e sete dias por semana.

#### **4.6.3 Plantações Michelin da Bahia (PMB)**

Localizadas a 200 km ao sul de Salvador, desde 1984 na região da Costa do Dendê, as Plantações Michelin da Bahia (PMB) são um dos polos de Desenvolvimento Sustentável da empresa. Um dos maiores corredores ecológicos do Brasil está sendo viabilizado na região, numa reserva ecológica com cerca de 3 mil hectares, localizada dentro da plantação de seringueiras. A empresa mantém na unidade um dos mais avançados centros de estudo de doenças de seringueiras do mundo e está criando o Centro de Estudos da Biodiversidade, com o objetivo de possibilitar o desenvolvimento de novas pesquisas na área ambiental.

#### **4.6.4 Site Industrial de Itatiaia**

A Michelin relata no seu site interno, que implantou em 1979 num terreno de 1.650.000m<sup>2</sup> situado no município de Itatiaia, Rio de Janeiro, um de seus maiores e mais modernos Complexos Industriais. São três grandes unidades de produção: fábrica de cabos e aros metálicos, fábrica de pneus de carros e caminhonetes e uma unidade de recapagem<sup>3</sup> de pneus para caminhões e ônibus, utilizando uma tecnologia para reforma de pneus denominada Recamic<sup>4</sup>.

O complexo de Itatiaia conta, em fevereiro 2012, com 988 funcionários, produzindo anualmente 15.000 toneladas de cabos e aros metálicos, 38.000 pneus para caminhões e ônibus recauchutados - para todas as dimensões fabricadas no Brasil – e, 1 milhão de pneus de automóveis. A produção de Itatiaia atende a todo o mercado sul-americano de pneus para caminhões e ônibus e de automóveis, além do mercado mundial de componentes de cabos e aros metálicos.

#### **4.6.5 Unidade de Reforços Metálicos de Itatiaia**

A unidade brasileira de reforços metálicos situada em Itatiaia possui em fevereiro 2012, 403 colaboradores os quais, 314 horistas e 89 mensalistas. Nesta unidade se fabricam cabos e aros exclusivamente para as unidades de pneus da Michelin, sobretudo para a unidade de Campo Grande-RJ.

Enquanto os cargos de horistas estão diretamente ligados ao processo de fabricação de reforços metálicos, considerados produtos semiacabados pela empresa, e trabalham em equipes ao longo de três períodos diários, os cargos de mensalistas estão relacionados com as funções indiretas e estratégicas da empresa, e normalmente trabalham em horário administrativo de 8 horas diárias de segunda a sexta-feira.

Esta unidade produz 356 dias por ano em 24 horas por dia com três turnos de trabalho e rodízio de quatro equipes. As paradas de produção normalmente são feitas no período de Carnaval, Natal e Ano Novo. Nessas paradas de fabricação são feitos trabalhos relacionados com a manutenção da máquina, limpeza das tubulações e alguns reparos que dependem de que as máquinas e condicionamento de ar e fluidos estejam desligados.

---

<sup>3</sup> Recapagem – de acordo com o documento Apresentação da Recauchutagem da base dados Michelin, trata-se da reforma realizada em pneus.

<sup>4</sup> Recamic - de acordo com o documento Recauchutagem Michelin da base dados Michelin, a terminologia refere-se a pneus reformados pela Michelin.

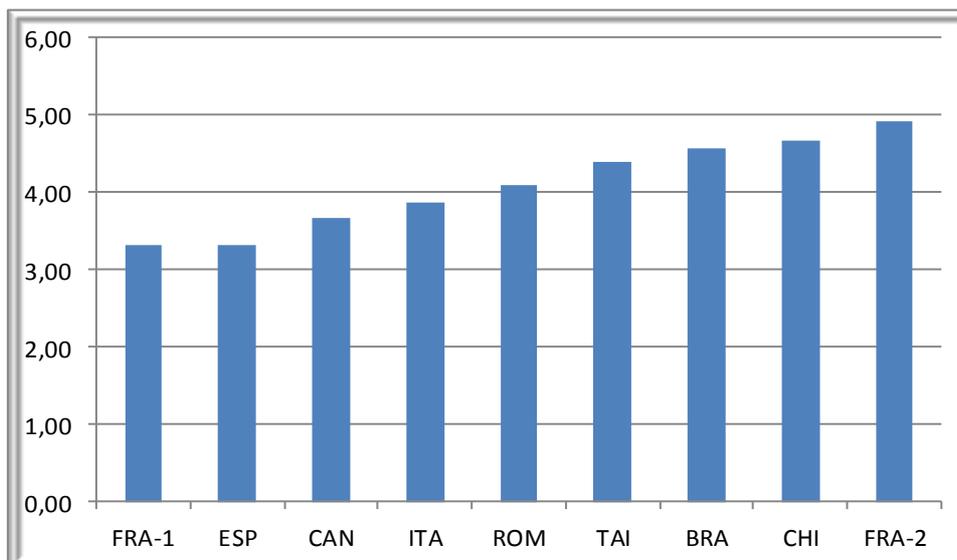
A produção anual desta empresa em 2010 foi de 19.324 toneladas de cabos, 5.073 toneladas de aros, distribuídas em 12 tipos de cabos e quatro tipos de aros. A produção destina-se exclusivamente para atender a demanda dos pneus fabricados pela Michelin, não sendo comercializados no mercado.

Para a fabricação de cabos e aros ser atrativa e viável para os negócios da empresa, há uma preocupação em redução dos custos industriais de fabricação desses semiacabados a cada ano. Enquanto algumas empresas se especializam unicamente na fabricação de cabos e aros, a Michelin possui o seu processo produtivo verticalizado e como produto principal do negócio, o pneu.

Para mensurar e avaliar os resultados das unidades de reforços metálicos utiliza-se o método francês *Tableau de Bord*. O sistema utiliza um *software* mais simples, estruturado em Excel. No início do mês, os resultados dos indicadores referentes ao mês anterior, são preenchidos no sistema por cada gestor do departamento a que pertence o respectivo indicador. Além das informações do mês anterior, é feita a previsão dos valores desses indicadores para os meses seguintes. O período de análise do *Tableau de Bord* é fixo, com início em janeiro e término em dezembro do ano corrente. No mês de dezembro, a Linha Métier Reforços Metálicos propõe um novo *Tableau de Bord* para o ano seguinte com formato e indicadores semelhantes ao do ano anterior.

Os indicadores acompanhados mensalmente são: taxa de acidentes, volume produzido, estoque de semiacabados, quantidade de efetivos, *performance* industrial, perda de matéria, reclamação do cliente, custo de fabricação, custo de energia e absenteísmo.

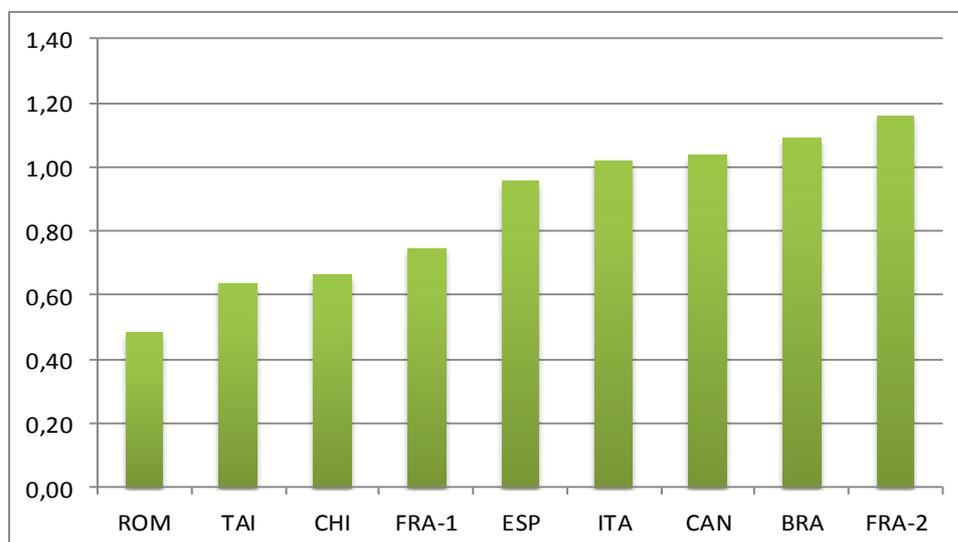
No indicador de *performance* industrial é analisado o número de colaboradores presentes (efetivamente em trabalho), volume de produção realizado, quantidade de horas extras realizada pelos colaboradores, dias de férias e serviços relacionados à produção. A *performance* industrial das nove unidades de reforços metálicos em 2011 é ilustrada na Figura 10.



**Figura 10: Performance Industrial em 2011**

Fonte: Elaborado pela autora com base no *site* Interno da Michelin no Brasil (acessado em 27/02/2012)

Referente ao indicador de custo de fabricação é considerado o custo com as despesas de exploração, massa salarial e amortização. Os resultados das unidades MAT/RM em 2011 podem ser observados na Figura 11.



**Figura 11: Custo de Fabricação Industrial em 2011**

Fonte: Elaborado pela autora com base no *site* Interno da Michelin no Brasil (acessado em 27/02/2012)

Percebe-se que o Brasil ocupa a penúltima posição no grupo Michelin no indicador de custo de fabricação em 2011. Pode-se também observar que o Brasil está numa posição distanciada dos outros países considerados em desenvolvimento como a Romênia, China e Tailândia. O custo de fabricação é um dos principais fatores na decisão de investimentos do

grupo Michelin em determinada unidade, além deste, também são analisados, a localização geográfica, a *performance* industrial e a demanda do mercado.

## 5 RESULTADOS DE CAMPO E DISCUSSÃO TEORIA-CAMPO

Neste capítulo, serão discutidos os resultados da análise qualitativa da pesquisa de campo, buscando aproximações, semelhanças ou contrapontos entre o que é abordado na literatura e o entendimento dos gestores sobre os recursos intangíveis.

### 5.1 Perfil dos Entrevistados Selecionados

A amostragem intencional indicou nove sujeitos que atendiam o critério de trabalharem em funções gerenciais por mais de quatro meses na unidade pesquisada. Assim, foram realizadas as entrevistas e levantou-se o perfil dos entrevistados com base no relato dos mesmos no início de cada entrevista e juntaram-se dados da pesquisa documental. As informações coletadas permitiram descrever: formação acadêmica, gênero, idade, trajetória profissional, incluindo o tempo de trabalho na empresa e função atual dentro da organização.

Com relação aos entrevistados, na caracterização acadêmica, se destaca o predomínio na área de exatas, dentre os quais a maioria com formação em engenharia. No que diz respeito aos cursos de pós-graduação, a maioria deles possui algum tipo de especialização, sendo que 2 entrevistados fizeram o curso de mestrado.

Quanto ao gênero, observou-se no perfil dos gestores da amostra uma maior concentração de entrevistados do sexo masculino em comparação com o sexo feminino.

Da mesma forma, percebeu-se que não há uma distribuição equilibrada no que tange à idade dos entrevistados, mas uma maior concentração de gestores com idade superior a 39 anos. Em relação aos gestores mais jovens na faixa de 30 e 34 anos, vale ressaltar que eles apresentam em comum o fato de terem iniciado na organização no cargo de estagiário e terem evoluído para cargos gerenciais. Isso demonstra a preocupação da organização no desenvolvimento da carreira de seus funcionários.

Em relação à trajetória profissional, 3 entrevistados tiveram o primeiro emprego nesta organização, 4 entrevistados trabalharam em outras empresas e depois migraram para a Michelin, e 2 deles, iniciaram a vida profissional dentro da Michelin, trocaram de empresa e mais tarde, retornaram para a Michelin.

Outro aspecto em relação à trajetória profissional permite identificar o tempo total que os entrevistados trabalham nesta empresa. Na faixa entre 19 e 27 anos na empresa, encontram-se 4

gestores assim como outros 4 gestores na faixa de 8 a 14 anos e 1 gestor com 3 anos nesta organização. Tais características sugerem que a maior parte dos entrevistados construiu sua carreira dentro desta organização.

O elevado tempo de trabalho na empresa pode ser explicado pela estrutura do plano de desenvolvimento e gestão de carreira, e pelo respeito às pessoas que esta empresa apresenta como foi relatado pelos entrevistados.

Uma síntese do perfil dos gestores pode ser visualizada no Quadro 12:

**Quadro 12: Perfil da amostra entrevistada**

<b>Perfil dos Gerentes</b>	
<b>Faixa etária</b>	
25 anos a 35 anos	3
26 anos a 45 anos	2
46 anos a 55 anos	4
<b>Sexo</b>	
Masculino	9
Feminino	2
<b>Tempo de serviço na empresa</b>	
Até 02 anos	0
02 anos e 1 mês até 5 anos	1
05 anos e 1 mês até 10 anos	-
10 anos e 1 mês até 20 anos	5
acima de 20 anos	3
<b>Escolaridade</b>	
Ensino Superior Completo	9
Pós-Graduação completa	8
Mestrado	2

Fonte: Elaborado pela autora com base nos dados das entrevistas

A partir da elaboração do perfil de cada entrevistado associando-as as sínteses das respostas fornecidas pelos gestores, foi possível definir oito categorias e 27 subcategorias mais relevantes que juntas são capazes de responder a questão proposta nesta pesquisa.

No Quadro 13 apresenta-se a caracterização dos gestores entrevistados:

**Quadro 13: Caracterização da amostra entrevistada**

Entrevistado	Idade	Gênero	Tempo na empresa (anos)	Formação Acadêmica
1	54	Masculino	12	Engenharia Mecânica
2	34	Masculino	13	Engenharia de Produção
3	30	Feminino	8	Engenharia Metalúrgica
4	53	Masculino	27	Engenharia Mecânica
5	48	Masculino	19	Engenharia Mecânica
6	40	Masculino	3	Engenharia de Produção
7	33	Feminino	14	Engenharia de Produção
8	52	Masculino	22	Engenheiro Mecânico
9	44	Masculino	21	Ciências Contábeis

Fonte: Elaborado pela autora com base nas entrevistas

## 5.2 Procedimento para Definição das Categorias e Subcategorias Coletivas

A primeira etapa consistiu na transcrição das entrevistas que foram feitas gradualmente à medida que as entrevistas foram realizadas. A partir das transcrições foi elaborada uma síntese de cada resposta, que teve o intuito de destacar e conectar as frases dos entrevistados, assim como permitir à pesquisadora se familiarizar com as respostas, contudo sem modificar o conteúdo expresso pelo entrevistado.

Em seguida, foi criada uma tabela com todas as sínteses e organizada em função do entrevistado e da própria pergunta. A partir desse ponto, as palavras, frases ou expressões marcantes e essenciais para o objetivo da pesquisa foram sublinhadas e foram definidas as subcategorias individuais com base na interpretação das respostas dos entrevistados.

A primeira análise foi feita na vertical, na sequência numérica das perguntas do roteiro, com a liberdade de definição de nenhuma, uma ou mais de uma subcategoria para cada resposta. Em função do conteúdo das respostas, sentimentos expressados ou velados pelo entrevistado, assim como o contexto vivido pela organização, foram criadas também as subcategorias analisando cada entrevista. À medida que avançou o processo de análise das entrevistas, percebeu-se um alinhamento e certa similaridade entre as subcategorias individuais da análise referente aos últimos entrevistados. Dessa forma, poucas foram as subcategorias que ainda não haviam sido descritas a partir das primeiras entrevistas. Considerou-se então ter alcançado saturação de dados e por isso, as entrevistas foram finalizadas com o nono entrevistado.

Após as análises individuais dos depoimentos de cada entrevistado, também foi feita uma leitura horizontal coletiva das subcategorias individuais criadas das respostas a fim de elaborar as subcategorias coletivas, que dizem respeito ao comportamento, opiniões e experiências relatadas

pelo grupo de gestores entrevistados. Nesse momento de análise coletiva dos dados levantados, foi levado em consideração o perfil de cada entrevistado, o alinhamento e integração entre as respostas, assim como os pontos de vistas contraditórios entre os gestores.

Em seguida, as subcategorias foram reduzidas quando se detectava redundância das mesmas, e agrupadas por similaridade do assunto em grupos mais abrangentes, as categorias. Depois de exaustivas análises e reagrupamentos, a fim de sintetizar as categorias, contudo sem deixar de considerar categorias que fossem pertinentes a pesquisa em questão, foram definidas 8 categorias e 27 subcategorias, que se apresentam no Quadro 14:

**Quadro 14: Categorias e Subcategorias**

<b>Categorias</b>	<b>Subcategorias</b>
<b>Gerenciamento das pessoas</b>	O papel do gestor
	Perfil profissional do gestor
	Falha no gerenciamento
<b>Formação e Desenvolvimento profissional</b>	Gestão de carreira
	Plano de sucessão
	Plano de formação
	Benefícios da formação interna
	Falta de formação externa
	Interesse individual
<b>Gerenciamento da mudança</b>	Mudança do quadro gerencial
	Perda de competências
<b>Clima organizacional</b>	Relacionamento entre gestores
	Satisfação do funcionário
	Motivação do funcionário
	Comprometimento
<b>Estrutura interna</b>	Respeito às pessoas
	Programa "Ir mais longe juntos"
	Cultura da empresa
<b>Estrutura externa</b>	Qualidade do produto
	Inovação e desenvolvimento tecnológico
	Força da marca Michelin
<b>Autonomia da unidade</b>	Centralização das decisões
	Tratamento das especificidades
	Limitação de recursos
<b>Gerenciamento do desempenho</b>	Indicadores diários
	Indicadores mensais
	Indicadores intangíveis

Fonte: Elaborado pela autora com base na interpretação das entrevistas

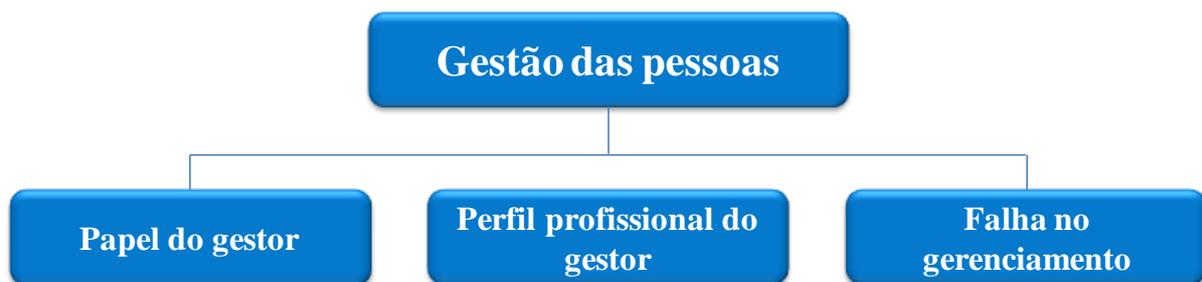
Vale ressaltar que o processo de criação das categorias realizado por meio da análise

indutiva, resulta da análise feita a partir das respostas de cada entrevistado, mas também do envolvimento e conhecimento da pesquisadora em relação aos gestores, assim como da vivência da mesma que atua por cinco anos dentro desse contexto organizacional.

Cada uma das oito categorias e das 27 subcategorias são a seguir descritas, discutidas e ilustradas com o depoimento dos entrevistados.

### **CATEGORIA 1: Gestão das pessoas**

Esta categoria demonstra o entendimento dos entrevistados sobre o papel que o gestor deveria desempenhar para conquistar resultados organizacionais positivos. Também avalia a prática adotada na gestão das pessoas, assim como o perfil do gestor dessa unidade. Esta categoria é composta por 3 subcategorias visualizadas na Figura 12:



**Figura 12: Categoria 1 – Gestão das pessoas e subcategorias**

Fonte: Elaborado pela autora

A subcategoria **papel do gestor** mostra como a postura, as diretrizes e as atitudes dos gestores são fundamentais e determinantes no resultados de desempenho organizacional. A tomada de decisão e a gestão dos recursos disponíveis também foram identificadas como aspectos fundamentais que impactam o resultado.

“Eu acho que ele está diretamente relacionado na capacidade de resolver problemas [...] e fazer com que as coisas no chão de fábrica funcionem melhor” (Entrevistado 01).

“[...] é saber utilizar bem os recursos disponibilizados pela empresa, ou seja, se as pessoas não têm uma boa preparação, um bom discernimento, o que acaba acontecendo é o desperdício [...] seja em meios humanos e materiais” (Entrevistado 02).

“Eles influenciam na medida em que têm a visão do negócio, eles priorizam o que deve progredir, eles conhecem as pessoas para poder alocar as pessoas nos lugares onde elas vão dar um melhor resultado [...] e eles gerenciam também os recursos necessários” (Entrevistado 07).

“Olha, eu acho que a influência é muito grande, ela é decisiva. [...] a gestão de recursos

intangíveis, das competências, das motivações das pessoas, da justiça com as pessoas, do respeito com as pessoas, enfim, do reconhecimento do trabalho das pessoas, tudo isso tem um reflexo direto nos resultados” (Entrevistado 08).

O **perfil profissional do gestor** trata das competências, grau de experiência e tipo de formação que se busca num indivíduo para ocupar um cargo gerencial. Também considera um perfil pré-definido que seja preferencial no momento de escolha do novo gestor ou se existe uma mescla de perfis.

“Pessoas de boa formação acadêmica, pessoas com fortes competências relacionadas à comunicação, além disso, pessoas com habilidade não só de comunicação, mas de relacionamento interpessoal, aquele velho acrônimo, CHA (conhecimento, habilidades, atitudes)” (Entrevistado 06).

“[...] busca pessoas que tenham realmente um nível bom de competências importantes, mas não é o ponto chave, a empresa valoriza muito hoje é a questão do *management*. Busca profissionais ativos que tenham interesse em desenvolver a sua carreira na própria empresa, busca também pessoas que tenham essa capacidade de adaptabilidade grande, seja em distintos setores, distintas áreas de trabalho como também distintas regiões de trabalho, mobilidade nacional ou internacional. Busca pessoas que tenham gosto por aprender. A empresa valoriza a questão eu não diria técnica, mas de conhecer seu *métier* um pouco, pois fazer *management* de um processo que você não conhece é difícil” (Entrevistado 08).

Esta subcategoria destaca a **falha no gerenciamento** como um dos principais fatores que, na visão dos gestores, impactaram o resultado organizacional de forma negativa nos últimos anos.

“[...] é a gestão das pessoas que está falhando, eu acho que nesse período a empresa passou por crise violenta em algumas áreas, demorou a tomar-se decisão de mudança de pessoas que estavam ocupando alguns postos” (Entrevistado 01).

“[...] como gerenciamento a gente falhou em vários sentidos. [...] em termos de maturidade também eu estava aquém do que era necessário e eu entrei num momento de crise, [...] em termos de plano de progresso a gente negligenciou, [...] a gente buscou fazer uma análise pontual das coisas, então a gente achou que fulano de tal era um problema, e que tal coisa era um problema, a gente centralizou em três pontos, quando na verdade você tinha vários outros pontos que não estavam funcionando corretamente em vários setores e que faziam com que aquele plano não casasse” (Entrevistado 07).

“O ponto que foi mais impactante, mas importante foi a gestão [...]. O *management* que nós praticamos e que dele se desdobra a parte de competências, de satisfação do pessoal, do gerenciamento das pessoas, da motivação das pessoas, dos próprios resultados, da política, da justiça, do respeito [...] deixou a desejar. [...] como se deu ao longo de bastante tempo contagiou bastante toda a equipe e quase que virou uma cultura do dia-a-dia. Um *management* que não era o mais transparente, o mais focado, o mais justo, o mais honesto, então se criaram práticas que não eram construtivas” (Entrevistado 08).

“De uma maneira muito objetiva, eu acho que os nossos resultados eles são frutos da ausência de *management* [...] em todos os níveis. Hoje o nível de engajamento da nossa

equipe ele precisa ser aumentado, nós precisamos respirar o negócio. Eu acho que nós permitimos que as pessoas ficassem muito tempo nos seus postos de trabalho” (Entrevistado 09).

Considerando que segundo Oderich (2005) com as novas formas de organização e gestão já não exista uma melhor maneira de conduzir uma gerência, nem um perfil “ideal” por que ele está associado às características e aos contextos organizacionais que são específicos, explorar e desenvolver a arte de ler e compreender as organizações em diferentes ambientes e circunstâncias faz-se, de acordo com Morgan (1996), necessário. Para o autor, administradores eficazes precisam desenvolver suas habilidades para interpretar as situações que enfrentam e se adaptar ao ambiente de suas organizações.

Antes McGregor (1992) já considerava que não há um padrão básico que caracterize e seja comum a todos os líderes, já que diferentes funções exigem capacidades e habilidades diferentes, sugerindo que nem sempre gerentes bem-sucedidos em uma função, serão bem-sucedidos em outra. Ainda assim, McGregor (1992) apresenta características que julga essenciais para a liderança que incluem a competência: para planejar e lançar uma iniciativa, em resolver de problemas, manter os canais de comunicação, em aceitar as responsabilidades de interação social.

Segundo Le Boterf (2007), o profissional competente é aquele toma iniciativa e decisões coerentes, possui constante capacidade de adaptar-se, antecipa-se perante/diante de situações problemáticas, mobiliza os recursos necessários, coopera de forma eficaz, aprende com as experiências e age de forma ética. A ética profissional também fora abordada por McGregor (1992) como uma necessidade da gerência em exercer autocontrole por meio de um código ético e positivo, que considera os valores humanos.

Os valores éticos destacados na literatura também o foram na pesquisa de campo. Para Bennis (1999) um comportamento ético associado à liderança e à competência são três ingredientes para conquistar o engajamento da equipe e sustentar resultados satisfatórios. Apesar disso, não é incomum encontrar executivos de má conduta que usam os recursos da organização para alcançar seus objetivos pessoais, chamados pelo autor de “empreendedores destrutivos”.

Na análise das entrevistas as questões referentes ao comportamento ético, à responsabilidade por ser um exemplo e a integridade dos gestores foram ressaltadas em consonância, com a visão desta unidade vigente em 2012: "Temos orgulho de ser uma equipe de valores éticos e *performance* exemplar".

Para Perin *et al.* (2009) a sobrevivência e a diferenciação de uma empresa ao longo do tempo é resultado de um saber coletivo, em que o gestor é o responsável pela articulação e pelas

ações interligadas entre o conjunto de recursos e pessoas.

Quanto às falhas no gerenciamento, Morgan (1996) por meio da metáfora das organizações como um fluxo e em transformação, considera que muitos dos problemas organizacionais não podem ser resolvidos em partes, por meio de análises pontuais das situações. Sendo por isso, preciso fazer a integração entre os problemas de modo a lidar com eles pela reestruturação lógica dos fatos.

No entanto, a falta de consenso entre os gerentes de nível intermediário, de acordo com King *et al.* (2002) não permite que a organização explore todo potencial para desenvolver, aperfeiçoar e explorar os conhecimentos produzidos no dia-a-dia, o que se agrava pelo investimento de tempo e esforço dos gestores para desenvolver competências que podem não agregar valor.

## CATEGORIA 2: Desenvolvimento e formação gerencial

Esta categoria revela como é estruturado e gerido o desenvolvimento profissional dos funcionários da empresa, considerando o acompanhamento feito pelo departamento de Serviço Pessoal (SP) e chefia, e os investimentos em formação como base para o processo de evolução e aprendizagem. É composta por 6 subcategorias apresentadas na Figura 13:

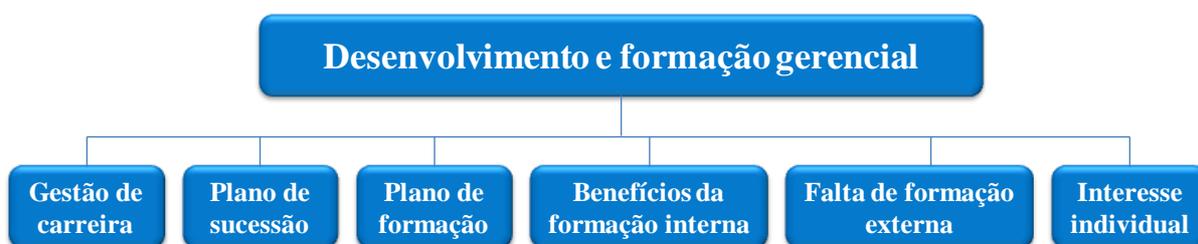


Figura 13: Categoria 2 – Desenvolvimento e formação gerencial e subcategorias

Fonte: Elaborado pela autora

A **gestão de carreira** está relacionada com a forma de acompanhamento da trajetória profissional do funcionário, que na visão dos entrevistados deve ser compartilhada entre a empresa e o próprio funcionário.

“[...] a empresa tenta manter as pessoas na faixa de três a cinco anos num posto. [...] existe o gestor de carreira que está sempre olhando a vida de cada um, entrevistando as pessoas, acompanhando ao longo do tempo o seu desempenho” (Entrevistado 01).

“O *gestionnaire* junto com o chefe são os responsáveis pela carreira da pessoa. Existem

as entrevistas anuais com o *gestionnaire* e ele vai avaliar sua aptidão, o que você gostaria e realmente o que você demonstra. [...] conversa depois com o chefe e propõe, o plano de carreira.” (Entrevistado 03).

“[...] esse é um papel bastante compartilhado entre chefia, empregado e *gestionnaire*, e esse trio avalia possibilidades, perspectivas para as carreiras das pessoas” (Entrevistado 06).

“Isso é gerido pelo SP em função das vagas que têm, em função das pessoas que têm, e das competências daquela pessoa. A partir daí, faz a decisão junto com os chefes, de onde aquela pessoa ficaria, onde ela poderia ser melhor aproveitada [...]” (Entrevistado 07).

A subcategoria **plano de sucessão** aponta o processo de substituição dos gestores considerando que as mudanças desses postos privilegiam as evoluções internas que são feitas de forma natural e frequente nesta unidade.

“[...] A maioria esmagadora das pessoas em posição gerencial da empresa são carreiras internas, são raras as pessoas contratadas de fora. [...] sou totalmente a favor da carreira interna, mas eu acho importante “descer alguém de pára-quadras” de outro lugar, que vai trazer justamente outra cultura, outro conhecimento, outra maneira de agir, outra maneira de pensar, outra vivência” (Entrevistado 01).

“Uma boa parte dos gerentes é oriunda da própria Michelin, ela aproveita muito os seus profissionais [...]” (Entrevistado 02).

“[...] tudo começa pelo descritivo de posto [...] no primeiro momento você olha e vê se tem essa pessoas aqui dentro [...] se não tiver disponível vai buscar fora. [...] mas a maioria acaba evoluindo internamente” (Entrevistado 04) .

“[...] você tem uma pessoa que se destaca num nível abaixo do posto que ela vai ocupar [...] já vivencia a rotina [...], acaba sendo um movimento praticamente natural. Com certeza envolve um grupo de pessoas, existe um processo todo, mas eu diria que internamente a gente não vê muitos candidatos para uma vaga.” (Entrevistado 05).

O **Plano de Formação** também foi apontado pelos gestores como um fator importante e reconhecidamente valorizado pela empresa no desenvolvimento gerencial.

“Cada função que a pessoa vai assumir é feito o que a gente chama de PIF (Plano inicial de formação), que normalmente é bem extenso, bastante completo [...] Eu digo sempre que na Michelin a gente nunca pára de ser treinado, é impressionante. A gente tem sempre que fazer um curso, tem sempre uma formação pendente [...] acho que até demais, até excessivo [...]” (Entrevistado 01).

“A Michelin é uma empresa formadora [...] que tem várias formações internas voltadas à gestão de pessoas, existe uma formação chefe de setor, existe uma formação para o gerente de fabricação, as formações de organização industrial, então a Michelin começa realmente a preparar as pessoas gradativamente [...]” (Entrevistado 02).

“A Michelin é caracterizada como uma empresa formadora [...] De *management*, existe uma formação que dura cinco semanas e é um programa extenso, mas robusto e bem interessante. Você tem um *coach* também, [...] que pode te ajudar numa dúvida que você tenha, te auxiliar, te fazer buscar algumas respostas, algumas atitudes.” (Entrevistado 03).

“A empresa hoje tem programas dedicados de formação para os chefes de setores e também para os gerentes” (Entrevistado 05).

“A Michelin tem um programa de formação gerencial bastante robusto para os diversos níveis de gestão” (Entrevistado 06).

“[...] é uma característica do grupo desenvolver profissionais. E a qualificação dessas pessoas, e o talento dessas pessoas, é que faz com que o grupo consiga desenvolver esses objetivos de qualidade e *performance*” (Entrevistados 09).

Na visão dos gestores, a Michelin é uma empresa formadora que efetivamente assume o papel de treinamento e desenvolvimento dos seus funcionários. Dentre **os benefícios do investimento em formações internas**, destacou-se a valorização da cultura, o direcionamento para os quesitos considerados mais importantes para a empresa e a utilização dos próprios funcionários.

“A vantagem de ser formação interna é conseguir moldar as pessoas nos aspectos que a empresa considera importantes” (Entrevistado 04).

“As formações são predominantemente Michelin. [...] O ponto positivo é nós utilizarmos muito a mão-de-obra interna, o que dá uma aplicabilidade mais direta da formação, aplicado por um próprio formador interno se fala da cultura” (Entrevistado 06).

“O ponto positivo é que a gente sempre fala da cultura Michelin, então o vocabulário vem muito mais fácil porque somos todos Michelin. Uma segunda grande vantagem que eu vejo também, é que cada vez mais nós utilizamos as próprias pessoas da empresa [...]” (Entrevistado 08).

A **falta de formações externas** foi levantada como uma subcategoria pela identificação dos gestores de que a ausência de formações externas não permite a troca de experiências entre profissionais de diferentes segmentos nem o aumento do conhecimento.

“[...] pode ter um prejuízo porque a gente se fecha muito [...] O pessoal acadêmico está sempre anos na frente, eles estão sempre buscando coisas diferentes... através de pesquisa. Então eu acho que nisso a empresa falha, porque ela realmente foca muito o conhecimento interno. [...] a formação é boa, mas ela transmite só o que já é conhecido [...]” (Entrevistado 01).

“[...] fazer formação externa é fabuloso, porque se existe a possibilidade de troca. Você consegue conversar com outra pessoa que tem o mesmo problema, mas tem uma visão

diferente, [...] se a gente tem essa possibilidade de discutir, e geralmente quando as entidades são estruturadas, tem professores, e alunos que têm conhecimento, essa troca faz uma diferença enorme” (Entrevistado 04).

“[...] existem outras experiências de sucesso fora da Michelin, então se a gente não buscar isso a gente nem consegue saber que a gente é melhor do que eles, ou o risco, é achar que a gente é sempre maravilhoso e não tem nada para progredir” (Entrevistado 05).

Em paralelo com a falta de formações externas, os entrevistados apontam **a falta de incentivo da empresa em relação ao aumento do nível de escolaridade**. A busca pelo aprimoramento intelectual e aquisição do conhecimento é bem vista pela organização, mas é de responsabilidade do próprio funcionário em direção ao seu desenvolvimento pessoal e profissional.

“Mesmo no nível gerencial, não existe nenhum, pelo menos que eu saiba, nenhum incentivo, por exemplo pagar uma parte num curso de pós-graduação ou de mestrado, ou que nas avaliações de desempenho suscite que seria interessante que a pessoa procurar alguma coisa desse tipo” (Entrevistado 01).

“Com relação ao aumento do nível de escolaridade eu diria que a Michelin, ela é muito, muito modesta nesse sentido” (Entrevistado 02).

“É visto com muito bons olhos no sentido de se perceber que o profissional está investindo na sua carreira, uma conscientização que ele é dono da sua carreira e não a Michelin. Nesse ano de 2012 foi feito um estudo pela área de formação de um novo programa de incentivo à formação” (Entrevistado 06).

“Com a crise foi reduzido pela questão de custo, e depois foi porque a nossa política não estava sendo coerente ou totalmente justa. [...] teve um estudo e já se propôs uma série de ideias e isso está sendo avaliado pela equipe América do Sul, então acredito que o primeiro trimestre de 2012 a gente vai ter esse resultado final” (Entrevistado 08).

Também foi apontado como fator fundamental para a mudança de comportamento e internalização do aprendizado, o **interesse individual** pela formação.

“A gente vê que têm pessoas que às vezes participam, elas entram e o sentimento é que elas vão sair do jeito que entraram, não vai mudar muita coisa não. E tem situações que você vê o poder de se transformar mesmo [...] mas individualmente a absorção é diferenciada” (Entrevistado 05).

“[...] se você estiver com espírito aberto de se conhecer, de você estar aberta a uma mudança comportamental, você vai aproveitar muito, mas, se você estiver lá com espírito de que não serve para nada, você vai sair realmente sem nada dali. Então depende também muito da pessoa que está fazendo, por isso, eu acho que as formações vivenciais são mais fortes do que as palestras” (Entrevistado 07).

Os processos de formação gerencial transcendem a perspectiva individual, sendo transferidos para toda organização, podendo ser evidenciado na supervisão e na liberdade de participação no âmbito operacional que é reflexo da obtenção de conhecimento adquirido no processo de capacitação gerencial. Como benefícios notam-se a fidelização de recursos humanos, o desbloqueio da criatividade e a melhoria da comunicação interna com pessoas “falando a mesma língua” (PERIN *et al.*, 2009).

Com relação à questão da aquisição de conhecimento, existe uma variedade de alimento intelectual, como os programas universitários e formações externas à organização. Como benefício desta aquisição, McGregor (1992) apresenta a oportunidade de trocar experiências e ideias com outros gerentes, analisar as similaridades e diferenças entre as organizações, realizar leituras relacionadas à administração e discutir com profissionais e professores renomados.

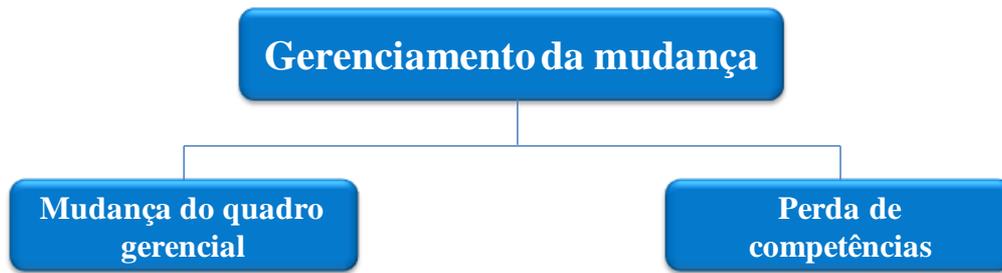
Comparando o que foi apontado pelos entrevistados com o que os autores apresentam, nota-se que a Michelin admite que o profissional seja um dos atores-chave na evolução de sua própria carreira e desenvolvimento profissional. Nesse sentido McGregor (1992), considera que o bom desenvolvimento do indivíduo ocorre quando ele se torna parte ativa nesse processo e, por conseguinte, maximiza as possibilidades de aproveitamento das oportunidades.

Em paralelo, Bergamini (1994, p.105), aponta que “todas as organizações podem contar com bons líderes desde que dispensem a eles o treinamento adequado e promovam um ambiente favorável onde possam agir com eficácia”.

Todavia, é preciso que a necessidade do conhecimento seja “sentida” e que haja motivação por parte do aprendiz, e não apenas seja imposta pela alta direção aos subordinados. A configuração da necessidade do conhecimento como uma simples tarefa de caráter obrigatório constitui uma das principais razões pela quais o ensino aos gerentes em sala de aula é relativamente ineficaz (McGREGOR, 1992).

### **CATEGORIA 3: Gerenciamento da mudança**

Esta categoria mostra a capacidade de identificar as mudanças necessárias e o planejamento desse processo. Embora toda transformação passe por um período de adaptação, o planejamento e a forma de implementação sejam determinantes para o sucesso da mudança. Essa categoria possui 2 subcategorias, ilustradas na Figura 14:



**Figura 14: Categoria 3 – Gerenciamento da mudança e subcategorias**

Fonte: Elaborado pela autora

Os motivos e os impactos das recentes e simultâneas mudanças dos gestores (modificação de três gestores num quadro de nove gestores num período de dois meses) são retratados na subcategoria **mudança do quadro gerencial**.

“Eu acho que não funcionou bem nos últimos tempos, nos últimos anos foi a concentração, que se concentrou basicamente em três mudanças nos postos pesados, muito chaves, diria que uma vez só, basicamente a gerência de produção e a gerência de manutenção” (Entrevistado 01).

“Tivemos nesse período também muitas mudanças, de gerentes e de chefes, e isso certamente criou uma instabilidade no nível gerencial que certamente impactou a fabricação” (Entrevistado 02).

“Eu acho um *turnover* gerencial elevado, fora do normal. Num ano consegui trocar os dois gerentes de produção. [...] é muita mudança, não tem como, desestabiliza [...] leva um tempo mesmo para gente assimilar [...]” (Entrevistado 04).

“[...] quando os resultados não vieram trocou o diretor e ele se sentiu digamos a vontade para fazer a reformulação da equipe [...] dos postos de direção, só ficaram a responsável pela parte qualidade e os outros postos são postos do *site*, os dois gerentes de produção e o de manutenção saíram [...]” (Entrevistado 05).

“No início do ano passado teve em torno de 40% de *turnover* da equipe. [...] mas eu acho que em função desses resultados, realmente era necessário fazer uma mudança de cadeiras” (Entrevistado 07).

As mudanças ocorridas no quadro gerencial acarretaram em **perdas de competências** o que não gera vantagem competitiva. O processo de integração dos novos gestores demanda tempo para adaptação e aquisição de conhecimento do processo e das pessoas.

“Com certeza tem toda a correlação, essas modificações gerenciais, por um momento, você tem muito *turnover*, você tem perda de potencial, você tem perda de competência, seu desempenho cai. Até que as pessoas consigam aprender a forma de trabalho, aprender todo o *métier* e ter a capacidade de conseguir demonstrá-la, tem um tempo” (Entrevistado 03).

“Acho que a mudança que ocorreu foi muito positiva. [...] Hoje a gente sofre um processo talvez de curva de aprendizagem, ou seja, tem muita gente nova” (Entrevistado 06).

O estudo realizado por King *et al.* (2002) com gerentes de nível intermediário indicou que a baixa rotatividade de pessoal é fundamental para a manutenção da vantagem competitiva. O reconhecimento por parte da organização das competências relevantes pode ajudar a estruturar de que maneira tais competências podem ser protegidas ou transferidas antes de lidar com a perda de gerentes-chaves. Morgan (1996) acrescenta que é fundamental identificar e dar atenção aos fatores que determinam a identidade de uma organização para saber lidar com as mudanças e desenvolvimento das organizações.

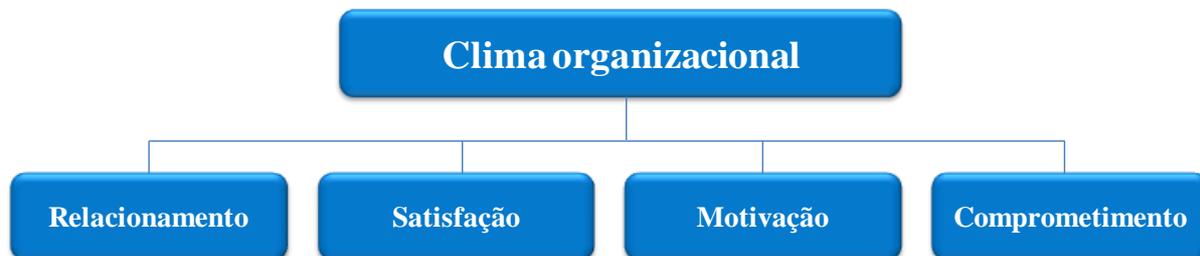
De forma similar, Sveiby (1998) corrobora que a perda dos ativos intangíveis tais como: competência, estrutura interna e estrutura externa podem levar a empresa à ruína, já que a gestão dos ativos de conhecimento, competência e imagem está associada a geração de lucros tangíveis.

Em uma segunda observação sobre o gerenciamento da mudança, Morgan (1996) apresenta que é comum considerar o estrategista organizacional como alguém no comando, conduzindo o desenvolvimento da empresa. Contudo, o autor sugere que o desenvolvimento estratégico de sucesso não pode ser unilateral, pois um indivíduo pode influenciar parte da mudança, mas o processo de transformação depende de conectividade e alinhamento entre os gestores. Bastos e Borges-Andrade (2002) apontam que para obter êxito nas mudanças, é fundamental garantir que as trocas equânimes entre as partes sejam feitas através do envolvimento do trabalhador com as estratégias que assegurem o compartilhamento de valores, objetivos e políticas.

Por fim, Morgan (1996) reconhece que uma estratégia mais apropriada é aprender como mudar com a mudança. Tal processo depende de habilidade de perceber e evitar ações destrutivas, assim como favorecer as ações colaborativas para ampliar as oportunidades de aprendizado mútuo.

#### **CATEGORIA 4: Clima organizacional**

Esta categoria retrata, na visão dos gestores, o clima organizacional percebido nos últimos anos que se reflete na motivação, satisfação, relacionamentos e comprometimento dos funcionários com a organização. É caracterizada por 4 subcategorias, conforme visualizadas na Figura 15:



**Figura 15: Categoria 4 – Clima organizacional e subcategorias**

Fonte: Elaborado pela autora

Ter integração e um bom **relacionamento entre os gestores** é importante para que a equipe seja consistente e trabalhe no mesmo sentido, o que facilita a conquista de bons resultados. Esta subcategoria retrata a percepção dos gestores sobre as dificuldades de união e trabalho em equipe da equipe gerencial.

“[...] essa equipe hoje não é coesa, a gente não tem uma boa equipe de direção, equipe no sentido realmente das pessoas se ajudarem, a administração hoje está muito, no sentido ainda antigo, de cada um trabalhar por si, cada um cuidar do seu feudo e não em estar efetivamente abraçado buscando o todo” (Entrevistado 01).

“[...] porque chega uma fase que como equipe a gente já tinha dificuldades em se unir como equipe, em como pares e formar realmente a corrente juntos [...]” (Entrevistado 07).

“Tem uma frase que fala que a corrente é tão forte quanto o elo mais fraco. Os elos fracos estavam ali e o que na verdade a gente tinha que enxergar eram os elos fracos. Criar apoio para aqueles elos fracos era necessário, mas não foi feito no momento certo. Só o que ninguém talvez apostasse é que todo mundo fosse para o buraco juntos, que o estrago fosse tão grande” (Entrevistado 07).

A **Satisfação do funcionário** contribui para um bom ambiente de trabalho e também está relacionada com os resultados organizacionais.

“Em 2010 os resultados, de um modo geral, o site de Itatiaia, o engajamento é razoável, não diria muito bom, razoável” (Entrevistado 06).

“O nosso MAT/RM o nível de satisfação pessoal não é muito bom, face aos resultados ruins que a gente vem acumulando, e tudo isso impacta o pessoal, seja na questão do orgulho, do trabalho, do resultado que você tem feito, seja também no impacto na remuneração, de alguma maneira, porque tem o prêmio de produtividade, o pessoal operacional e tudo mais” (Entrevistado 08).

A subcategoria **motivação do funcionário** mostra a preocupação dos gestores e da empresa com este tema. Contudo, não há consenso sobre a percepção dos entrevistados do que

gera a motivação. Enquanto para alguns, a motivação está relacionada com ações que vem do próprio indivíduo, outros acreditam que fatores externos podem gerar motivação:

“[...] o não querer fazer ligado a minha motivação, que é a minha vontade de fazer [...]” (Entrevistado 04) .

“[...] então a postura, o engajamento, habilidade de comunicação, de tratamento, a forma de cobrança, a forma de valorizar, de reconhecer, é fundamental para um bom clima, clima organizacional, que gera motivação ou desmotivação” (Entrevistado 06).

“O profissional ele depende de motivação para trabalhar bem, motivação ela é gerada pelo aspecto de ter prazer naquilo que se faz e ver o resultado daquilo que você se empenhou, construiu” (Entrevistado 09).

O **comprometimento** das pessoas é avaliado pelo engajamento e pelo rigor no cumprimento de prazos e objetivos e na forma como realizam as atividades. As pessoas comprometidas e com atitudes diferenciadas são forças motrizes para a organização.

“São vários fatores que explicam nosso resultado, tangíveis e intangíveis [...] sem ter as competências associado ao rigor requerido [...] não dá para relaxar. Houve essa perda também, do rigor” (Entrevistado 03).

“A falta de rigor na realização das atividades generalizada” (Entrevistado 04).

“[...] hoje o nível de engajamento da nossa equipe precisa ser aumentado, nós precisamos respirar o negócio” (Entrevistado 09).

Com base em um estudo realizado por bolsistas da *Sloan School of Business do Massachusetts Institute of Technology (MIT)*, McGregor (1992) apresenta que uma boa administração e o sucesso econômico de uma organização estão associados ao tipo de relacionamento entre a equipe gerencial. O esforço do trabalho em grupo dos gestores da empresa examinada se caracteriza por uma verdadeira “unidade de propósito”, o que indica grande compromisso com os objetivos fixados e apresenta colaboração informal, o que poderia trazer como decorrência vantagens competitivas com base em seus recursos intangíveis internos.

Contudo, a maioria das pessoas não tem clareza e amplo conhecimento do que é importante para o bom funcionamento do grupo. Os grupos menos eficientes têm medo generalizado do conflito, e geram hostilidades, falta de franqueza e atitudes prejudiciais que afetam negativamente o funcionamento do grupo, presentes sobretudo em grupos recém-formados. É importante compreender que a eficiência do grupo não está relacionada apenas com o líder, sendo também dependente do comportamento hábil e sensível de seus membros (McGREGOR, 1992).

Sabe-se que o clima numa organização nem sempre é tranquilo. Da mesma forma que na

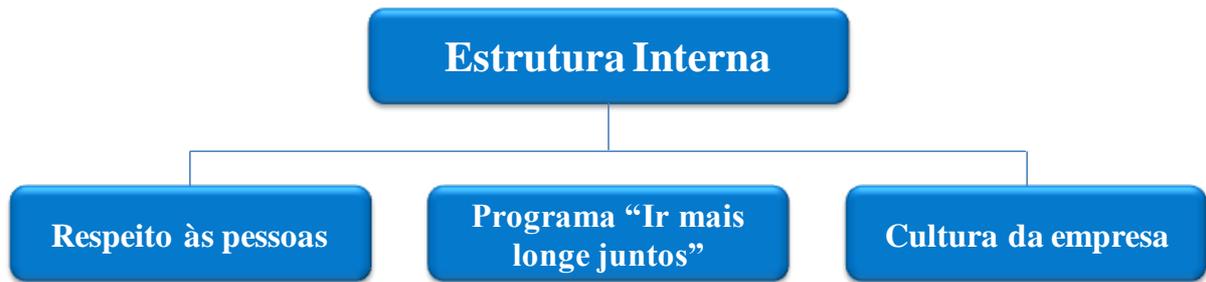
sociedade, na organização ocorrem desacordos, desentendimentos e discussões infundáveis motivadas por pontos de vista diferentes ou pelo jogo do poder. Porém o que distingue uma organização de sucesso reside no entendimento e alinhamento de todos os níveis com foco na solução de problemas relacionados à melhoria de desempenho. A equipe gerencial precisa estar integrada e realmente comprometida com os objetivos organizacionais, pois este é o melhor caminho para se alcançar os objetivos e as necessidades pessoais (McGREGOR, 1992).

Sobre motivação pode-se dizer que ela nasce das necessidades interiores e não de fatores externos (BERGAMINI, 2002). McGregor (1992) acrescenta que quando essas necessidades não são satisfeitas, o indivíduo apresentará consequências comportamentais. A satisfação no trabalho está relacionada com a forma com que o trabalho é realizado, voluntariamente ou se é evitado, não havendo relação direta entre satisfação e produtividade. Para Moraes *et al.* (2004) nem sempre o salário é o nível mais importante de satisfação, pois pode ser superado por atrativos como segurança, estabilidade e crescimento profissional. Em muitos casos, as recompensas sociais e psicológicas, podem gerar profundas reações nos empregados tornando-os mais comprometidos com a organização.

Em decorrência dessa afirmação, nota-se que além do relacionamento, satisfação e motivação, o comprometimento também é essencial para o clima organizacional. Bastos e Borges-Andrade (2002) citam que o comprometimento da força de trabalho é fundamental para a prática e conhecimento administrativo, assim como para o sucesso das transformações. Para Moraes *et al.* (2004), os padrões de comprometimento organizacional são, na maioria das vezes, de natureza afetiva, que reforça o compromisso do empregado com os objetivos e valores da empresa.

## **CATEGORIA 5: Estrutura Interna**

Esta categoria demonstra que a estrutura interna da Michelin é uma força diferencial que culmina na retenção das pessoas. Na percepção dos entrevistados, a cultura da empresa está fundamentada no respeito aos valores comuns e na confiança e engajamento mútuo entre empresa e seus funcionários. É dividida em 3 subcategorias, demonstradas na Figura 16:



**Figura 16: Categoria 5 – Estrutura Interna e subcategorias**

Fonte: Elaborado pela autora

Os recursos humanos foram destacados pelos entrevistados como um diferencial competitivo da empresa em relação aos seus concorrentes. Para manter essa vantagem, os gestores acreditam que a empresa verdadeiramente assegura e pratica seus valores, dentre eles, destaca-se o **respeito às pessoas**.

“[...] a empresa é muito benevolente. [...] O perfil da própria empresa, cultura da empresa, de respeito às pessoas e de ter opções, por ser uma empresa de um porte muito grande, então ela tem sempre a possibilidade de uma realocação e não de um desligamento direto” (Entrevistado 01).

“[...] é uma característica da empresa, as mudanças foram feitas sempre respeitando as pessoas. [...] porque se fosse outra empresa poderia estar todo mundo no olho da rua, mas a Michelin não, ela sabe que as pessoas podem render alguma coisa e procura dar o caminho correto” (Entrevistado 05).

“[...] entre os valores fundamentais que a Michelin tem é o respeito às pessoas” (Entrevistado 06).

“A diferenciação são as pessoas, em função das nossas pessoas serem melhor formadas, a empresa ter como valor o respeito às pessoas, isso é fundamental, isso se reflete na qualidade do produto” (Entrevistado 06).

“Eu diria que hoje uma das principais características da Michelin é o respeito aos profissionais” (Entrevistado 09).

Considerando o desenvolvimento profissional e realização pessoal, a empresa está lançando o programa **“Ir mais longe juntos”** que tem como principal propósito a retenção e atração de talentos.

“A gente tem o programa “Ir mais longe juntos”, que consiste de seis áreas: gestão de carreira, formação e desenvolvimento, a qualidade do *management*, a remuneração dos benefícios sociais, a qualidade de vida no trabalho e o interesse pelo posto de trabalho” (Entrevistado 03).

“Todo o olhar que a Michelin tem no que tange as pessoas tem que ser levado em consideração, no que preconiza o programa “Ir mais longe juntos”” (Entrevistado 06).

“Agora tem o “Ir mais juntos longe”, tem um programa que vem falando em retenção mais do que antes” (Entrevistado 07).

“[...] cada vez mais ela se preocupa com a atratividade e retenção dos talentos, é por isso que recentemente a empresa lançou o programa “Ir mais longe juntos”” (Entrevistado 08).

Conhecer e valorizar a **cultura da empresa** representa, na visão dos entrevistados, um ponto positivo e essencial para o desenvolvimento da organização. Nesse aspecto, a Michelin cria as condições de manter e fortalecer sua cultura, sobretudo por meio das formações realizadas internamente.

“É a passagem da cultura interna da empresa, o domínio dela, como ela age, então isso tem um lado positivo nas formações internas” (Entrevistado 01).

“O fato de ser formação interna tem como positivo a questão de ter a cultura Michelin [...]” (Entrevistado 05).

“[...] o diferencial acaba sendo as pessoas [...] eu resumiria assim... um pouco na cultura dos operacionais, e eu acho que essa é uma grande força que a Michelin tem, porque no mundo todo tem essa coisa da família Michelin. O apego que as pessoas tem à Michelin é muito forte” (Entrevistado 08).

Segundo Sveiby (1998) a estrutura interna inclui modelos, programas, conceitos e sistemas administrativos que foram criados pelos funcionários e pertencem à organização. Adicionalmente, cultura e espírito organizacional também constituem a estrutura interna. A interação entre estrutura interna e pessoas resulta na organização.

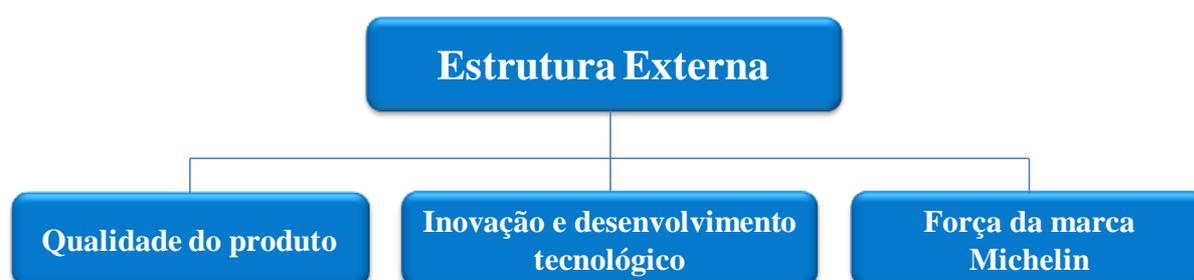
Nas declarações da Michelin sobre o programa “Ir mais longe juntos”, a empresa reafirma que os valores são a sua essência e enfatiza um engajamento mútuo, abordando os engajamentos que são assumidos pela empresa para com o funcionário e aqueles que são esperados do funcionário. A definição deste programa se baseia em saber atrair e reter os talentos no mundo inteiro, transmitir a cultura, o conhecimento e experiência, pois acredita que essa é a chave do sucesso de amanhã.

De forma complementar, a Michelin acrescenta que o respeito às pessoas é um valor histórico da empresa. Portanto, o desenvolvimento, a realização pessoal e o engajamento de seus funcionários estão no centro das ações do grupo e refletem no desempenho da empresa. Os dados analisados nos documentos da empresa e o que foi apontado pelos gestores evidenciam a concordância com os ideais de Sveiby (1998) que preconiza que as pessoas são os únicos agentes da empresa.

A cultura da organização segundo Morgan (1996) é muito mais profunda que lemas, linguagens, símbolos, histórias, traços e padrões comportamentais. Em sua essência, a cultura é socialmente construída e compartilhada entre os membros de uma organização, pois está muito mais presente na mente dos indivíduos do que escrita e concretizada em regras e relacionamentos. Descobre-se assim que as organizações são na realidade aquilo que pensam, entendem e dizem de si mesma.

## CATEGORIA 6: Estrutura externa

Esta categoria mostra sob o ponto de vista dos gestores, o que eles acreditam serem os fatores que diferenciam os produtos da empresa em relação aos seus concorrentes. É composta por 3 subcategorias, ilustradas na Figura 17:



**Figura 17: Categoria 6 – Estrutura Externa e subcategorias**

Fonte: Elaborado pela autora

A subcategoria **qualidade do produto** está relacionada com a *performance* de durabilidade e resistência superior dos produtos da Michelin em relação aos seus concorrentes, em que a empresa se baseia para conquistar o mercado.

“O pneu Michelin é caracterizado pela alta qualidade e durabilidade, e promove a segurança das pessoas” (Entrevistado 03).

“Eu acho que o primeiro fator que diferencia os produtos da empresa é a qualidade [...]” (Entrevistado 04).

“A Michelin sempre teve como característica a questão da qualidade [...]” (Entrevistado 05).

“A empresa se baseia sobre a qualidade, ela se apoia na força de fazer produtos com qualidade para poder conquistar mercado” (Entrevistado 07).

Outro diferencial da empresa em relação aos seus concorrentes é a **inovação e o desenvolvimento tecnológico** que sempre estiveram presentes na empresa desde a época de sua

fundação.

“O principal fator que diferencia o produto da Michelin é a qualidade e inovação. A empresa investe muito em pesquisa e desenvolvimento” (Entrevistado 02).

“[...] a inovação sempre foi uma força da empresa também, tanto é que o radial foi uma criação da Michelin” (Entrevistado 08).

Em se tratando da **força da marca Michelin**, os entrevistados acreditam que a imagem da empresa associada ao logotipo, o *Bibendum* ou *Bib* são fortes e marcantes no mercado se caracterizando como diferencial da empresa.

“A marca Michelin que tem uma *performance* de durabilidade, aderência, resistência superior aos concorrentes” (Entrevistado 01).

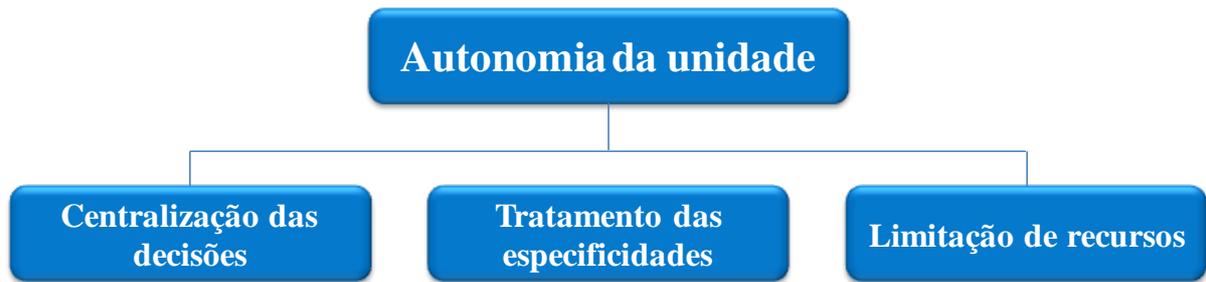
“A Michelin é tida como uma empresa arrogante no sentido que sabe que a qualidade é boa e põe o preço que quer, enquanto o logo. O Bib é tido como amigável. O objetivo da empresa é fazer com que logo e marca passem a mesma imagem” (Entrevistado 04).

“[...] a imagem, a marca da Michelin é muito forte, nosso boneco Michelin é muito forte, é o grande diferencial que a gente tem” (Entrevistado 08).

Segundo Sveiby (1998), a estrutura externa inclui o relacionamento entre clientes e fornecedores, assim como as marcas, logotipo, imagem e reputação da empresa. Contudo, o autor atenta para a questão que os investimentos em estrutura externa podem não ser tão seguros, uma vez que reputações e relacionamentos são passíveis de mudança ao longo do tempo.

## **CATEGORIA 7: Autonomia da unidade**

Esta categoria mostra o entendimento dos gestores sobre a falta de autonomia da unidade brasileira de reforços metálicos em relação a definição dos objetivos organizacionais, as decisões e a disponibilização de recursos por parte da Linha *Métier* MAT/RM.



**Figura 18: Categoria 7 – Autonomia da unidade e subcategorias**  
 Fonte: Elaborado pela autora

Ter autonomia para propor e participar na definição dos objetivos de desempenho não faz parte do contexto organizacional desta atividade. Esta categoria ressalta a **centralização das decisões** pela Linha *Métier*.

“A definição é feita pela usina, mas há interferência do Central (Linha *Métier*) que também avalia os resultados de outras usinas nos mesmos indicadores e tenta buscar um desafio de progresso maior, sempre analisando qual a melhor prática demonstrada por outra usina” (Entrevistado 01).

“A proposta parte do Central (Linha *Métier*) e a usina aprova ou reprova fazendo seus ajustes e revalidando com o Central (Linha *Métier*), que pode aceitar a contraproposta ou não e manter os valores iniciais” (Entrevistado 03).

“Os objetivos são definidos pela Direção Industrial, e desdobrados nas zonas geográficas e nas suas atividades” (Entrevistado 04).

“O plano é construído em cima de uma linha guia. É dado um objetivo pela Linha *Métier*, [...] na verdade a gente tem que entrar numa cardagem” (Entrevistado 09).

Quanto ao **tratamento das especificidades** destacam-se o comportamento e o posicionamento da Linha *Métier* Reforços Metálicos em relação às diferenças entre as unidades de componentes metálicos no que diz respeito ao tamanho da unidade, tipo de maquinário, *mix* de produtos e cultura de cada unidade.

“Os objetivos dos indicadores tendem a fazer um equilíbrio com relação às especificidades de cada usina, por exemplo considerar o tamanho das usinas e os tipos de produto” (Entrevistado 02).

“É verdade que a Michelin tem uma característica muito própria, muito francesa, e ela até espera que todas as plantas, independente do local do mundo tenham essa mesma característica, o que não é verdade. Cada país tem a sua cultura, tem sua forma de lidar com seus operadores, seus chefes de setores” (Entrevistado 03).

“As diferenças entre as usinas relacionadas ao tipo de maquinário ou tamanho das usinas não são consideradas” (Entrevistado 04).

“A gente sabe, por exemplo, uma máquina de LT60, que é igual uma TB4, uma LT60 chinesa com uma TB4, uma TB4 roda muito melhor, uma *performance* muito melhor do que uma LT, e isso não era considerado, era volume por volume independente de qual fosse o maquinário, e isso tinha diferença. Então a resposta é não, não é comparado” (Entrevistado 07).

Esta subcategoria destaca a **limitação de recursos** e investimentos desta unidade considerando uma redução de recursos se comparado com a disponibilização dos mesmos em anos anteriores.

“Até 2008 a gente vivia em cima de projetos, sucessivos projetos, e com isso tínhamos com certeza mais recursos, dinheiro ... A partir de 2009 restou a cobrança ..., faltou dinheiro, faltou reconhecimento, e só sobrou resultado ruim”. (Entrevistado 05)

“[...] uma limitação bastante forte de investimentos, recursos”. (Entrevistado 06)

“[...] a questão de recursos desde final de 2008. A gente teve uma limitação de recursos bastante importante. Inicialmente por causa da crise e posteriormente porque os resultados não eram bons, então os investimentos e os recursos disponíveis para nós se tornaram cada vez menos atraentes e portanto tivemos menos recursos financeiros”. (Entrevistado 08)

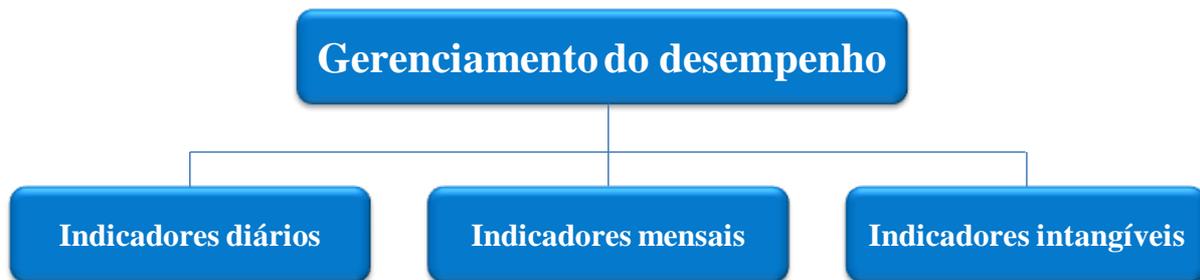
A consideração das especificidades de cada firma é consistente com os pressupostos da teoria Visão Baseada em Recursos. Os autores dessa corrente, como Wernerfelt (1984), Barney (1991) e Peteraf (1993) compartilham a ideia de que o tamanho, a cultura, a história, os recursos são os principais fatores que permitem a organização obter vantagem competitiva sustentável.

As percepções dos entrevistados sobre a desconsideração da cultura de cada unidade são reforçadas pelas ideias de Morgan (1996) que acredita que a desconsideração das diferenças transculturais e a pouca importância dada nesse aspecto se configura como um erro das organizações. A compreensão das diferenças transnacionais no comportamento organizacional inicia-se pela compreensão dos fatores culturais do indivíduo e da própria organização.

No mesmo sentido, o estudo empreendido por Brito e Vasconcelos (2005) evidenciou que as especificidades internas das firmas são as maiores responsáveis pela heterogeneidade do desempenho. Dessa forma, sugere-se que as particularidades de cada firma sejam consideradas na definição dos objetivos de desempenho organizacional.

## CATEGORIA 8: Gerenciamento do Desempenho

Esta categoria evidencia como são geridos os indicadores relacionados com o desempenho organizacional no que diz respeito a sua periodicidade e a caracterização deles sobre os recursos intangíveis. É composta por 3 subcategorias como mostra a Figura 19:



**Figura 19: Categoria 8 – Gerenciamento do desempenho e subcategorias**

Fonte: Elaborado pela autora

Na medição dos **indicadores diários**, a ferramenta utilizada pela organização é o MQP (Gerenciamento Cotidiano da *Performance*) que realiza a gestão estruturada e visual do cotidiano industrial. A apresentação desses indicadores é feita em seis faces divididas em: segurança, máquina, qualidade, disponibilidade (produção), custo e *standard* onde são acompanhados indicadores diferentes em três níveis hierárquicos. A primeira reunião do dia é feita com os operadores e seu respectivo chefe de setor, a segunda reunião é feita com os chefes de setores e o seu respectivo gerente de produção, a terceira reunião é feita com a equipe gerencial e com o diretor industrial.

“A ferramenta que busca o desdobramento dos indicadores da atividade até o nível operacional é o MQP” (Entrevistado 01).

“[...] no dia-a-dia a ferramenta MQP que é pilotada em todos os níveis, desde a equipe de direção até o operacional, é que permite gerar as ações e enquadrar os resultados nos objetivos e gerar avanço”. (Entrevistado 03).

“O MQP, das seis faces não tem uma diretamente ligada ao SP, o que eu acho lamentável, poderia ter. Existe um sonho, uma visão minha [...]” (Entrevistado 06)

“MQP, ele é diário, ele tem o foco diário, agora a PPP ela tem uma visão de médio prazo, porque justamente o que o grupo observou é que os gerentes não poderiam ficar olhando só o cotidiano” (Entrevistado 07).

A subcategoria **indicadores mensais** está relacionada com a forma de consolidação e análise dos indicadores definidos como estratégicos pela organização. Esta medição é feita pelo

sistema francês *Tableau de Bord* que, na visão dos entrevistados, permite uma consolidação global dos resultados da atividade industrial.

“Os indicadores não são bem geridos, há uma grande quantidade de indicadores que são controlados, mas efetivamente não se consegue buscar o progresso em todos os indicadores. Há uma reunião mensal com a Linha *Métier* de reforços metálicos para mostrar os resultados, mas a rotina te consome tanto que quando você percebe já está no mês seguinte. Os indicadores não chegam ao chão-de-fábrica, e esse é o grande segredo, já que é o operador da máquina quem faz a performance, quem faz o resultado” (Entrevistado 01)

“O *Tableau de Bord* é utilizado principalmente para o *reporting* do grupo e não necessariamente gera ação de progresso. O que é preciso é ter algumas reuniões adicionais com os setores para fazer uma análise mais detalhada da *performance* de cada setor e a partir daí gerar as ações de progresso” (Entrevistado 02).

“O *Tableau de Bord* é necessário para você ter uma visualização da pilotagem daquela atividade, ele não vai tratar especificidades daquela atividade, mas ele é necessário como pilotagem de uma visualização global. Existe o *Tableau de Bord*, que é necessário, você não questiona, agora a questão é como você usa.[...] era meramente para fazer o relatório para França, a gente não usava como ferramenta de progresso nossa” (Entrevistado 07).

A mensuração dos **indicadores dos recursos intangíveis** mostra, sob o ponto de vista dos entrevistados, o seu entendimento sobre os recursos intangíveis e como estes são gerenciados os por esta unidade. Buscou-se identificar outros indicadores referentes aos recursos intangíveis poderiam ser acompanhados para agregar valor à unidade pesquisada.

“A mensuração dos recursos intangíveis é uma coisa muito complicada... Você tem aí todos esses intangíveis, você entra em coisas do tipo absenteísmo e *turnover*. O quanto ele sendo baixo ele afeta na *performance*, claro que afeta, o quanto? Ninguém consegue responder... o quanto você fazer uma pesquisa de satisfação com os funcionários da empresa você consegue tirar resultados disso, então isso hoje não é uma coisa, ainda, eu diria, que bem acompanhada” (Entrevistado 01).

“Como medir os recursos intangíveis? ... A própria quantidade de *turnover*, acho que isso, isso já é um indício do que está indo bem e do que não está, no que a gente precisa trabalhar... mas não existe uma análise global pela equipe de direção, existe um número. Acho que também a qualidade de formações não é necessariamente explorada. Existe a quantidade de pessoas que fazem a formação e se está ou não apto para o trabalho, mas a qualidade disso não existe” (Entrevistado 03).

“Eu posso dizer que essa resposta eu não sei... porque numa fábrica está funcionando bem e em outra não está? Esse é um trabalho não apenas do SP, mas da gestão das pessoas, mas eu não tenho competência para fazer essa análise, deveria consultar pessoas especialistas, porque tem alguma explicação. Eu acho que valia a pena botar recursos. Porque ou por achar que sabemos tudo ou por não acreditar que tenham

“pessoas capazes de fazer essa análise, a gente fica naquela, vai melhorar” (Entrevistado 04).

“O intangível é difícil de você medir. A gente precisa medir as consequências desses indicadores intangíveis. Um indicador no caso de recursos humanos, ele não pode ser isolado, precisa ser visto em conjunto” (Entrevistado 06).

“Hoje o que existe sobre a mensuração dos intangíveis é em relação ao desempenho ...a forma mais formal de mensuração é avaliação desempenho” (Entrevistado 07).

“Certamente essa medida é muito mais complexa, muito mais subjetiva. Os que são numerados são: o próprio *turnover* que em função da análise indica muita coisa e a questão dos resultados das pesquisas de satisfação” (Entrevistado 08).

A análise das respostas dos entrevistados permite concluir que a cultura na medição dos indicadores feitas nas malhas diárias e mensais, pelo MQP e *Tableau de Bord*, respectivamente é conhecida e disseminada entre os membros da organização. Por outro lado, parece haver uma lacuna quando perguntou-se pela sua percepção da medição dos recursos intangíveis.

Kaplan e Norton (2004) relatam que apesar de se reconhecer que os ativos intangíveis são decisivos para a criação de valor sustentável, muitas organizações mostram dificuldades em gerenciar esses ativos. Analogamente, Sveiby (1998) considera um erro grave das organizações não compreender o valor e a natureza dos intangíveis, pois é a gestão desses ativos que gera lucros tangíveis.

Em relação aos objetivos estratégicos de uma organização, Kaplan e Norton (2004) possuem a filosofia de que não se pode gerenciar o que não se pode medir; e que não se pode medir o que não se pode definir. Sob essa perspectiva, Sveiby (1998) acredita que a estrutura conceitual de um indicador é o primeiro fundamento que deve ser construído, pois permite evitar que um grande número de interpretações possíveis e que não estejam alinhadas com a real definição do indicador sejam feitas.

## CONCLUSÕES, RECOMENDAÇÕES E SUGESTÕES PARA FUTURAS PESQUISAS

O presente estudo teve como objetivo principal identificar os fatores constituintes dos recursos intangíveis que estão relacionados com o desempenho organizacional numa unidade brasileira da subsidiária francesa Michelin.

Com base no referencial teórico resultante da revisão de literatura assim como dos resultados empíricos, buscou-se situar a empresa pesquisada em relação a sua estratégia empresarial à luz dos principais autores e teorias referentes ao tema. Foram levantados os pressupostos, similaridades, divergências e complementos das principais correntes sobre estratégia empresarial. Desta forma, atendeu-se aos três primeiros objetivos específicos.

No segundo momento, foi realizado um levantamento teórico conceitual dos variados sistemas de medição de desempenho organizacional detalhando as principais características de três dos sistemas: *Tableau de Bord*, *Balanced Scorecard* e Monitor de Ativos Intangíveis. A revisão de literatura sobre os sistemas de medição de desempenho satisfaz ao quarto objetivo específico proposto por este estudo.

No que tange aos recursos intangíveis, foi ressaltada a importância das pessoas como os verdadeiros atores que influenciam no desempenho organizacional. A abordagem de fatores relacionados à gestão de pessoas tais como liderança, motivação e satisfação permitiu identificar os elementos que podem facilitar e/ou dificultar o processo de gestão das pessoas como fonte de direta ou indireta de recursos intangíveis da empresa, cujo desenvolvimento pode torná-los fonte direta ou indireta de vantagem competitiva.

Com base nos resultados obtidos na pesquisa de campo, sobretudo por meio das entrevistas com os gestores, e após análise e discussão pertinentes sobre os fatores constituintes dos recursos intangíveis que influenciam o desempenho, apresentam-se as principais conclusões deste estudo:

Ficou evidente, pelo depoimento dos entrevistados, que uma das principais causas relacionada aos resultados insuficiente da unidade pesquisada seria a forma de gerenciamento das pessoas, talvez por ainda não terem sido consideradas recursos intangíveis, possíveis fontes de vantagem competitiva da unidade. Foram apontadas falhas de gerenciamento em todos os níveis

e em vários sentidos. A própria equipe de direção reconheceu que o fato de os gestores ficarem bastante tempo nos mesmos postos, pode ter estimulado uma cultura organizacional de acomodação e de pouco rigor com práticas gerenciais paternalistas e pessoais não construtivas permitindo assim, a sua disseminação para seus subordinados. Desse modo a proatividade, inovação e criatividade teriam recebido pouco estímulo.

Ainda sobre gerenciamento, conclui-se que, embora a empresa assuma a responsabilidade de formação e treinamento dos gestores, por um lado, essa característica traz vantagens, pois fortalece uma cultura organizacional coesa e baseada em competência ao invés de uma apenas baseada em antiguidade, direciona para os pontos chaves e aproveita recursos internos, mas por outro lado, faz a empresa se fechar para o aprendizado coletivo que ocorre pela vivência diária na prática da unidade. Desse modo, desenvolver novos conhecimentos torna-se difícil aos gestores.

Embora todos os gestores entrevistados apresentem curso superior, o mesmo não ocorre quanto ao aspecto de cursos de pós-graduação. Em grande parte, os gestores são engenheiros que possuem a parte técnica bastante desenvolvida. Contudo, a pesquisa evidenciou que a equipe gerencial carece aprofundar o conhecimento no que diz respeito a formas de liderança e gestão das pessoas.

Outro aspecto impactante foi um indício de falta de integração e colaboração entre a equipe de direção. Nesse sentido, percebeu-se que os resultados de desempenho abaixo do esperado, abalaram o relacionamento entre os gestores. Sob esse enfoque, os gestores já não compartilhavam do mesmo foco voltado para o sucesso dos resultados nem apresentavam o mesmo espírito de cooperação. Dessa forma, cada um passou a trabalhar em benefício do seu próprio setor. Em paralelo, surgiram os atritos, discussões acaloradas e a busca por culpados pelos problemas da organização. Como consequência dessas práticas de gerenciamento e de relacionamento entre os gerentes, o clima organizacional também foi influenciado de forma negativa.

Foi possível perceber também falhas de comunicação entre a equipe de direção e no desdobramento das informações e resultados para seus subordinados. Pelas respostas dos entrevistados, nota-se falta de consenso sobre questões tais como: o conhecimento sobre as políticas de incentivo aos cursos de pós-graduação e os resultados de *turnover*.

Conclui-se também que as mudanças no quadro gerencial acarretaram perdas de competências gerenciais e que a unidade pesquisada passa por uma fase de transição no estilo de liderança, que demanda tempo de adaptação e aprendizado tanto dos gestores como de seus subordinados. Por outro lado, não há dúvidas de que tais mudanças no quadro gerencial eram

necessárias para a transformação e continuidade do negócio. Os gestores acreditam no sucesso da nova equipe gerencial, que refletirá em resultados positivos no ano de 2012.

Apesar do declarado reconhecimento da importância dos recursos intangíveis por parte dos entrevistados no sucesso da organização, o tema ainda se mostrou incipiente e pouco disseminado entre eles. O sistema de medição de desempenho mensal e a ferramenta de gerenciamento do desempenho diário não privilegiam a discussão ou análise da questão dos recursos intangíveis. A possibilidade de benefícios para a organização que compõe a riqueza do tema, ainda não é devidamente explorada pelos gestores.

Por tanto, recomenda-se a unidade pesquisada: (1) Acrescentar indicadores relacionados aos recursos intangíveis na medição do desempenho organizacional nas malhas mensal e anual. Propõe-se como indicadores de mensuração mensais: a qualidade das formações operacionais, custos de treinamento e educação, análise mais detalhada do *turnover* e do absenteísmo. Também é preciso criar medidas de avaliação anual relativas à competência e a estrutura interna. Em relação à competência: tempo de serviço, nível de escolaridade, média etária, tempo na função, posição relativa de remuneração e índice de satisfação dos colaboradores. No que tange a estrutura interna: medidas de valores e atitudes, e investimentos em sistemas de processamento de informações; (2) Incentivar o desenvolvimento profissional dos gestores por meio de formação externa e/ou participação em cursos de pós-graduação que permitam a troca de experiências, aprendizado e construção de conhecimento coletivo dos gerentes sobre a sua prática em sua unidade; (3) Integrar os gestores na definição dos objetivos organizacionais e disponibilização de recursos com a Linha *Métier* para que eles se sintam parte do processo e podendo contribuir com suas experiências e conhecimento de suas atividades. A maior participação e integração dos gestores poderia estimulá-los a se tornarem protagonistas das decisões aumentando, assim seu engajamento e comprometimento em relação ao cumprimento das metas e objetivos pré-estabelecidos; (4) Incluir na formação gerencial e nos treinamentos já fornecidos pela empresa, a aprendizagem que foi alcançada vivencialmente pelos gestores na prática cotidiana estimulando o desenvolvimento de sua competência de liderança, pois apenas a promoção a cargos de chefia e gerência com cursos formais se apresentou insuficiente para torná-los líderes; (5) Reservar maior tempo dos gestores para compartilhar as atividades e temas estratégicos da organização visto que estas análises coletivas são importantes para alcançar melhores resultados futuros. Para aumentar a disponibilidade de tempo dos gestores nas análises de desempenho e nos assuntos estratégicos, sugere-se que eles aprendam a delegar os assuntos menos complexos e do dia-a-dia para seus subordinados. Isto sugere desenvolver sua competência para delegar e descentralizar o trabalho

em grupo.

Sugere-se para futuras pesquisas, acrescentar na amostra, os gestores que tenham menos de quatro anos na função. Percebeu-se que estender as entrevistas aos novos gerentes poderia trazer mais contribuições relevantes ao estudo, sobretudo por trazerem uma visão “externa” com maior distanciamento do objeto de estudo do que os gerentes que efetivamente vivenciaram os últimos anos na unidade pesquisada e passaram pelo processo de mudanças no quadro gerencial.

Realizar, a pesquisa na própria unidade examinada incluindo os gestores do nível intermediário e os colaboradores do nível operacional contribuiria para aprofundar na percepção dos fatores constituintes dos recursos intangíveis que estão relacionados com o desempenho.

Seria oportuno também estender a pesquisa para as outras unidades da empresa para que se verifiquem os recursos intangíveis valorizados e a influência da cultura, do estilo de gerenciamento, das decisões da matriz em relação à subsidiária brasileira dessa empresa.

## REFERÊNCIAS

- AKTOUF, O. Governança e pensamento estratégico: uma crítica a Michael Porter. **RAE**, v. 42, n. 3, p. 43-53, jul./set. 2002.
- ARAGÃO, L. A.; FORTE, S. H. A. C.; OLIVEIRA, O. V. Visão Baseada em Recursos e Capacidades Dinâmicas no contexto brasileiro: a produção e a evolução acadêmica em dez anos de contribuições. **REAd** – Edição 66, v. 16, n. 2 mai./ago. 2010.
- BANDEIRA-DE-MELLO, R.; MARCON, R. Heterogeneidade do desempenho de empresas em ambientes turbulentos. **RAE**, v. 46, n. 2, p. 34-46, abr./jun. 2006.
- BARBOSA, J. G. P e GOMES, J. S. Um estudo exploratório do controle gerencial de ativos e recursos intangíveis em empresas brasileiras. **RAC**, v. 6, n. 2, p. 29-48, mai./ago. 2002.
- BARNEY, J. B. Firms Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, v. 17, n. 1, p.99-120, 1991.
- BARNEY, J. B.; HESTERLY, W. S. **Administração Estratégica e Vantagem Competitiva**. São Paulo: Pearson, 2007.
- BASTOS, A. V. B.; BORGES-ANDRADE, J. E. Comprometimento com o trabalho: padrões em diferentes contextos organizacionais. **RAE**, v. 42, n. 2, p. 31-41 abr./jun. 2002.
- BENNIS, W. **A Formação do Líder**. São Paulo: Atlas, 1996.
- \_\_\_\_\_. The Leadership Advantage – *Leader to leader* n.12, p.18-23, 1999. Revise, é revista?
- \_\_\_\_\_. **Perfil do líder brasileiro**. Princeton: Caliper, 2008. Disponível em: <[http://www.caliper.com.br/novo\\_site/artigo\\_desc.php?cod=35](http://www.caliper.com.br/novo_site/artigo_desc.php?cod=35)>. Acesso em: 18 nov. 2011.
- BERGAMINI, C. W. Liderança: a administração do sentido. **RAE**, v. 34, n. 3, p. 102-114, mai./jun. 1994.
- \_\_\_\_\_. Motivação: uma viagem ao centro do conceito. **RAE executivo**, v. 1, n. 2, p. 63-67, nov./jan. 2002.
- BORNIA, A.C.; WERNKE, R.; LUNKES, R. J. Balanced Scorecard: considerações acerca das dificuldades na implementação e das críticas ao modelo, **UNIFIN** n.1, p. 83-96, 2006.
- BOURGUIGNON, A.; MALLERET, V.; NORREKLIT, H. The American Balanced Scorecard versus the French Tableau de Bord: the ideological dimension. *Management Accounting Research*, v. 15, n. 2, p. 107-134, 2004.
- BRITO, L. A. L.; VASCONCELOS, F. C. Desempenho das empresas brasileiras: efeitos ano, ramo de negócios e firma individual. **RAC** Edição Especial, p. 65-85, 2005.

CARNEIRO, J. M. T.; CAVALCANTI, M. A. F. D.; SILVA, J. F. Porter revisitado: análise crítica da tipologia estratégica do mestre. **RAC**, v. 1, n. 3, p. 7-30, set./dez. 1997.

CEBRIÁN, M. S.; CERVIÑO, E. F. Un análisis de la flexibilidad del Cuadro de Mando Integral (CMI) en su adaptación a la naturaleza de las organizaciones. **Revista Iberoamericana de Contabilidad de Gestión**. v. 2, n. 4, p. 1-21, jul./dez. 2004.

CHIAPELLO, E.; DRECHSLER, C.; LEBAS, M. The *Tableau de Bord*, a French Approach to Management Information **Management Control Systems Symposium**, paper presented at the 3rd Management Control Systems Symposium, 3-5 July 1995, Imperial College, London, and at the European Accounting Association Conference, May 2-4, 1996, Bergen. August 2001.

CORDEIRO, J. V. B. M. Reflexões sobre a avaliação do desempenho empresarial na era da informação: uma comparação entre a gestão do capital intelectual e o *Balanced Scorecard*. **Revista FAE**, Curitiba, v. 5, n. 2, p. 61-76, mai./ago. 2002.

COSTA, A. P. P. **Contabilidade gerencial: um estudo sobre a contribuição do *Balanced Scorecard***. Dissertação (Mestrado em Controladoria e Contabilidade) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade – Universidade de São Paulo, São Paulo, 2001.

DEMO, P. **Pesquisa Princípio Científico e Educativo**. São Paulo: Cortez Editora, 2009.

EASTERBY-SMITH M.; LOWE, A.; THORPE, R. **Pesquisa gerencial em Administração: um guia para monografias, dissertações, pesquisas**. São Paulo: Pioneira, 1999.

ECHEVESTE, S.; VIEIRA, B.; VIANA, D.; TREZ, G.; PANOSSO, C. Perfil do executivo no mercado globalizado. **RAC**, v. 3, n. 2, p. 167-186, mai./ago. 1999.

EPSTEIN, M. J.; MANZONI, J. F. The Balanced Scorecard and Tableau de Bord: translating strategy into action. **Management Accounting**, v. 79, n. 2, p. 28-36, August 1997.

FERNANDES, B. H. R.; FLEURY, M. T. L.; MILLS, J. Construindo o diálogo entre competência, recursos e desempenho organizacional. **RAE** v. 46, n. 4, p. 1-18, out./dez. 2006.

FLEURY, M. T. L.; FLEURY, A. Construindo o conceito de competência. **RAC**, Edição Especial, p. 183-196, 2001.

GIL, A. C. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2008.

GOLDSZMIDT, R. G. B.; BRITO, L. A. L.; VASCONCELOS, F. C. O efeito país sobre o desempenho da firma: uma abordagem multinível. **RAE**, v. 47, n. 4, p. 12-25, out./dez. 2007.

KAYO, E. K. **A estrutura de capital e o risco das empresas tangível e intangível-intensivas: uma contribuição ao estudo da valoração de empresas**. Tese (Doutorado em Administração) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, 2002.

KAYO, E. K.; KIMURA, H.; MARTIN, D. M. L.; NAKAMURA, W. T. Ativos Intangíveis, ciclo de vida e criação de valor. **RAC**, v. 10, n. 3, p. 73-90, jul./set. 2006.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **Mapas Estratégicos - balanced scorecard: convertendo**

**ativos intangíveis em resultados tangíveis.** Rio de Janeiro: Campus, 2004.

KING, A. W.; FOWLER, S. W.; ZEITHAML, A. P. Competências organizacionais e vantagem competitiva: o desafio da gerência intermediária. **RAE**, v. 42, n. 1, p. 36-49, jan./mar. 2002.

LE BOTERF, G. *Construire les compétences individuelles et collectives; la compétence n'est plus ce qu'elle était.* Paris: Ed. D'Organisation, 2004.

\_\_\_\_\_. Profissionaliser, quel enjeux? Quel parcours de professionnalisation? Conférence de Guy LE BOTERF, Palais Beaumont – Pau (64), 2007. Disponível em: <[http://www.cibc64.net/public/Synth\\_se\\_de\\_la\\_conf\\_rence\\_de\\_Guy\\_Le\\_Boterf.pdf](http://www.cibc64.net/public/Synth_se_de_la_conf_rence_de_Guy_Le_Boterf.pdf)>. Acesso em: 25. Nov. 2011

MACEDO-SOARES, D. L. A.; RATTON, C. A. Medição de desempenho e estratégias orientadas para o cliente: resultados de uma pesquisa de empresas líderes do Brasil. **RAE**, v. 39, n. 4, p. 46-59, out./dez. 1999.

MACEDO, M. A. S.; BARBOSA, A. C. T. A. M. Desempenho organizacional do setor de seguros no Brasil: aplicando DEA às informações contábil-financeiras do ano de 2005. **REAd**, Edição 62 v.15, n.1, pp.30, jan./abr. 2009.

MALASVKI, O. S.; LIMA, E. P.; COSTA, S. E. G. Modelo para a mensuração do capital intelectual: uma abordagem fundamentada em recursos. **Produção**, v. 20, n. 3, p. 439-454, jul./set. 2010.

MARINHO, S. V.; SELIG, P. M. Análise comparativa do *balanced scorecard* com alguns dos principais sistemas de medição de desempenho. **Revista de Gestão Industrial**, UTFPR v. 5, n. 3, p. 177-197, 2009.

McGREGOR, D. **O lado humano da empresa.** São Paulo: Martins Fontes, 1992. Disponível em: <<http://www.lgti.ufsc.br/O&m/textos%20complementares/lado%20humano%20empresa.pdf>> Acesso em: 10 dez. 2011

MILLS, J.; PLATTS, K.; BOURNE, M.; RICHARDS, H. *Competing through competences.* Cambridge: Cambridge University Press, 2002.

MIRANDA, L. C.; SILVA, J. D. G. **Medição de desempenho.** SCHMIDT, Paulo (Org). Controladoria: Agregando Valor para a Empresa. Porto Alegre: Bookman. p. 131-154, 2002.

MORAES, F. M. M.; GODOI, C. K.; BATISTA, M. A. Comprometimento organizacional: uma pesquisa documental sobre a produção científica brasileira de 1994 a 2003. **Revista de Ciências da Administração**, v. 6, n. 12, p. 1-19, jul./dez. 2004.

MORGAN, G. **Imagens da Organização.** São Paulo: Atlas, 2006.

ODERICH, C. Gestão de competências gerenciais: noções e processos de desenvolvimento. In: RUAS, R. e colaboradores. **Os novos horizontes da gestão: Aprendizagem organizacional e competências.** Porto Alegre: Bookman, p. 88-115, 2005.

PERIN, M. G.; SAMPAIO, C. H.; BECKER, G. V.; FERNANDES, B. H. R. O impacto da formação gerencial no desempenho organizacional à luz da abordagem de competências. **BBR Brazilian Business Review**, v. 6, n.1, p. 104-120, jan./abr. 2009.

PETERAF, M. A. The cornerstones of competitive advantage: a Resource-Based View. *Strategic Management Journal*, v. 14, n. 3, p. 179-191, mar. 1993.

PEZET, A. *Les “French Tableau de Bord” (1885- 1975) L’invention du microscope managérial*, Université Paris Dauphine, 2009.

Disponível em: <<http://193.51.90.226/cahiers/mso-pezet.pdf>>. Acesso em: 10 jun. 2011

PINTO, M. R.; SANTOS, L. L. S. Em busca de uma trilha para a pesquisa do consumidor: uma proposta baseada na fenomenologia, na etnografia e na *grounded theory*. **RAE-eletrônica**, v.7, n.2, pp. 28. jul./dez. 2008

PORTER, M. E *Competitive Strategy: Techniques for analyzing Industries and Competitors*. New York: Free Press, 1980.

\_\_\_\_\_. Towards a dynamic theory of strategy. *Strategic Management Journal*, v.12, p.95-117, 1991.

\_\_\_\_\_. What is strategy? *Harvard Business Review*, p.61-78, nov./dec. 1996.

PRAHALAD, C. K.; HAMEL, G. The core competence of the corporation. *Harvard Business Review*, p.79-91, may/june, 1990.

RANGEL, D. P. S. **Competências e sua aplicabilidade na gestão de pessoas: estudo de caso da Michelin Brasil**. Dissertação (Mestrado em Administração e Desenvolvimento Empresarial) – Universidade Estácio de Sá, 2006.

RICCIO, E. L.; CARDOSO, R. L. **Sistemas de acompanhamento estratégico: uma análise das metodologias utilizadas em Entidades de P&D da região de Campinas – SP – Brasil**, Anais VII Congresso Internacional de Custos, Punta Del Este Novembro, pp. 16, 2003.

ROSA JÚNIOR, A. X. **Modelo de Tableau de Bord de Gestion para empresas brasileiras com base na contabilidade por atividades**. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Universidade Federal de Santa Catarina, 2003.

ROESCH, S. M. A. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração: guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso**. São Paulo: Atlas, 1999.

RUAS, R. Mestrado modalidade profissional: em busca da identidade. **RAE**, v. 43, n. 2, p. 55-63, abr./jun. 2003.

\_\_\_\_\_. Gestão por Competências: Uma contribuição à estratégia das organizações. In: RUAS, R e colaboradores. **Os novos horizontes da gestão: Aprendizagem organizacional e competências**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

RUSSO, J. *Balanced Scorecard versus Tableau de Bord - CTOC* – Câmara dos Técnicos Oficiais de Contas, Sistema dos Técnicos Oficiais de Contas, PP. 17, 2005. Disponível em: <<http://joaorusso.com.sapo.pt/BSCvsTableauBord.pdf>>. Acessado em: 13 mai. 2011.

SLACK, N.; CHAMBERS, S.; HARLAND, C.; HARRISON, A.; JOHNSTON, R. **Administração da Produção**. São Paulo: Atlas 2002.

SOUISSI, M; A Comparative Analysis Between The Balanced Scorecard and The French *Tableau de Bord*, *International Business & Economics Research Journal*, v.7, n.7, p. 83-86, jun. 2008.

SOUZA, D, O. A. **Competências necessárias ao líder na implantação e desenvolvimento de um modelo de gestão em grupos semiautônomos: o caso Michelin**. Dissertação (Mestrado em Gestão de Desenvolvimento Regional). Departamento de Economia, Contabilidade e Administração, Universidade de Taubaté, 2011.

SVEIBY, K. E. **A Nova Riqueza das Organizações**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

THOMAS, D. R. A general inductive approach for analyzing qualitative evaluation data, *American Journal of Evaluation*, v. 27, n. 2, p. 237-246, june 2006.

VANCONCELOS, F. C.; CYRINO, A. B. Vantagem Competitiva: os Modelos Teóricos Atuais e a Convergência entre Estratégia e Teoria Organizacional. **RAE**, v. 40 n. 4, p. 20-37, out./dez. 2000.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em Administração**. São Paulo: Atlas, 1998.

\_\_\_\_\_. **Métodos de coleta de dados no campo**. São Paulo: Atlas, 2009.

VERGARA, S. C.; CALDAS, M. P. Paradigma Interpretativista: a busca da superação do objetivismo funcionalista nos anos de 1980 e 1990. **RAE** v. 45, n. 4, p. 66-72, out./dez. 2005.

VOYER, P. *Tableaux de Bord de Gestion: l'élaboration d'un support informationnel pour le suivi et le reportage des indicateurs de performance*. Québec: Presses del'Université du Québec, 1994.

WERNERFELT, B. A Resource-based View of the Firm. *Strategic Management Journal*, v. 5, 171-180, 1984.

YIN, R. K. **Estudo de Caso: planejamento e métodos**. Porto Alegre: Bookman, 2001.

Sites consultados:

Site Oficial da Michelin no Brasil: [www.michelin.com.br](http://www.michelin.com.br) Acessado em 23/02/2012;

Site Interno da Michelin no Brasil: <http://intraas/wps/portal/Home/IntranetBrasil> Acessado em 27/02/2012.

## **APÊNDICE A - ROTEIRO DE ENTREVISTA SEMIESTRUTURADO APLICADO A EQUIPE DE DIREÇÃO**

Descrever: Nome, idade, formação acadêmica, trajetória profissional, função na Michelin.

### **Avaliação de Desempenho Organizacional**

1. Quais são os indicadores sob sua responsabilidade utilizados para a medição de desempenho organizacional?
2. Como esses indicadores são calculados?
3. Quando e como se obtiveram os melhores resultados desses indicadores? (Como explicaria os resultados/evolução/degradação obtidos nos últimos anos)
4. Como são definidos os objetivos dos indicadores para cada unidade MAT/RM? As diferenças entre as usinas são consideradas? (Cultura, tamanho, obsolescência do maquinário)
5. Quais os pontos fortes e pontos a melhorar na pilotagem do TdB, para avaliação do desempenho organizacional da empresa?
6. Como a pilotagem do *Tableau de Bord* permite gerar ações de progresso?
7. Existe outra metodologia para criar planos de ação e gerar ações de progresso?

### **Estratégia Empresarial**

8. Quais os fatores que diferenciam os produtos da empresa?
9. Como na composição desses fatores, os recursos humanos (operacionais) contribuem para construir o diferencial competitivo? Exemplos.
10. Como a empresa se organiza/age para criar esse diferencial competitivo?

### **Importância dos recursos intangíveis para empresa**

11. Como é feito o treinamento/formação para as funções relacionadas a gestão ? (Interno ou externo)
12. Que aspectos você considera como positivos e negativos em relação a formação ser predominantemente feita pela Michelin?

13. Qual a sua percepção sobre a eficácia do treinamento para as funções de gestão da empresa?
14. Como a empresa incentiva e valoriza o aumento do nível de escolaridade de seus gestores, de forma financeira e não-financeira? Qual o grau de parceria com instituições de ensino?
15. Como a empresa se preocupa com a rotatividade dos funcionários em novas funções? Como isso é gerido, há um periodicidade?
16. Como está o *turnover* interno e externo dos postos de gestão e operacionais? (Houve aumento, redução nos últimos anos, você julga ser normal). Que aspectos podem explicar a o *turnover*?
17. Existe uma preocupação da empresa com a rotatividade externa de seus funcionários? Que práticas são adotadas para incentivar a manutenção do funcionário na empresa?
18. Existe um sistema de avaliação de satisfação dos funcionários para mensalistas e horistas? Como é feita a avaliação de satisfação do funcionário?
19. Que tipo de perfil profissional a empresa tem buscado para os seus cargos de gestão? Por quê? Exemplos.
20. Como é o processo de seleção para ocupar os cargos de chefe de setor e gerenciais? (Interno ou externo)

### **Relação dos recursos intangíveis com a empresa**

21. Como os recursos humanos (gestores) influenciam nos resultados de desempenho organizacional dessa empresa?
22. De que forma o desempenho dos recursos humanos poderia ser mensurado/incluído nos indicadores utilizados?
23. Na sua opinião, quais são os fatores que explicam o baixo desempenho da unidade MAT/RM-Resende

## **APÊNDICE B - CARTA DE APRESENTAÇÃO**

UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DO RIO DE JANEIRO  
INSTITUTO DE CIÊNCIAS HUMANAS E SOCIAIS  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO - PPGA  
MESTRADO PROFISSIONAL EM GESTÃO E ESTRATÉGIA – MPGE

Seropédica, 15 de fevereiro de 2012.

De: Prof. Dra. Beatriz Quiroz Villardi

Vice-coordenadora do Curso de Mestrado Profissional em gestão e Estratégia - MPGE

Ao: Sr. Paulo José Gomes dos Santos Silva - Diretor Industrial do Site Itatiaia  
Sociedade Michelin de Ind e Com LTDA / Rodovia Presidente Dutra Km 316

### **Prezado Senhor Diretor Industrial:**

A Srta. Márlen Guerra Dias, regularmente matriculada no Programa de Pós-graduação em Administração desta Universidade, desenvolve sua dissertação de Mestrado na área de Gestão e Estratégia em Negócios. Sua proposta de trabalho intitula-se “Fatores constituintes dos recursos intangíveis que estão relacionados com o desempenho organizacional: O CASO MICHELIN”.

Tratando-se de uma pesquisa de campo, gostaria de solicitar a colaboração de V.S. no sentido de conceder a Srta. Márlen Guerra Dias autorização para aplicar entrevistas semiestruturadas com a equipe de direção na fábrica da Reforços Metálicos. Tais informações serão utilizadas tão-somente para fins acadêmicos.

Se considerar necessário ou conveniente, o nome e qualquer outra forma de identificação dessa empresa poderão ser omitidos do manuscrito final da dissertação.

**Atenciosamente,**

**Prof. Dra. Beatriz Quiroz Villardi**

Vice coordenadora do Curso de Mestrado Profissional em Gestão e Estratégia - MPGE

## APÊNDICE C - TERMO INSTITUCIONAL DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Esta pesquisa está sendo realizada pelo Srta. Márlen Guerra Dias aluna do Mestrado Profissional em Gestão e Estratégia (MPGE) do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro (UFRRJ), como dissertação de mestrado, sendo orientada e supervisionada pela professora Beatriz Quiroz Villardi.

Seguindo preceitos éticos, informamos que pela natureza da pesquisa, a participação desta organização não acarretará em quaisquer danos à mesma. A seguir, damos as informações gerais sobre esta pesquisa, reafirmando que qualquer outra informação poderá ser fornecida a qualquer momento, pelo aluno pesquisador ou pelo professor responsável.

**TEMA DA PESQUISA:** “Fatores constituintes dos recursos intangíveis que estão relacionados com o desempenho organizacional: O CASO MICHELIN”.

**OBJETIVO** é identificar os fatores constituintes dos recursos intangíveis que podem estar relacionados ao desempenho da unidade MAT/RM do Brasil da empresa Michelin apresentados nos anos de 2009 à 2011.

**PROCEDIMENTO:** Análise de documentos e dados, e aplicação de entrevistas semiestruturadas.

**SUA PARTICIPAÇÃO:** Autorizar a aplicação da pesquisa nesta organização.

Após a conclusão da pesquisa, prevista para março/2012, uma dissertação, contendo todos os dados e conclusões, estará à disposição na Biblioteca da UFRRJ..

Agradecemos sua autorização, enfatizando que a mesma em muito contribuirá para a construção de um conhecimento atual nesta área.

Itatiaia, 15 de fevereiro de 2012.

---

**Profa. Orientadora: Beatriz Quiroz Villardi**

---

**Aluna: Márlen Guerra Dias**

**Telefone para contato: (21) 7150 3031**  
**E-mail: marlenguerradias@yahoo.com.br**

Tendo ciência das informações contidas neste Termo de Consentimento, Eu \_\_\_\_\_, portador do RG nº \_\_\_\_\_, responsável pela organização \_\_\_\_\_, autorizo a aplicação desta pesquisa na mesma.

Itatiaia, \_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de 2012.

---